



جامعة اليرموك  
كلية التربية  
قسم الإدارة وأصول التربية

أطروحة دكتوراه بعنوان

إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية ومقترحات للتطوير

**Managing Crisis throughout Public Jordanian Universities;  
Suggestions for Improvement**

إعداد

مسي علي محمد العموش

إشراف

الاستاذ الدكتور صالح ناصر علميات /مشرفاً رئيساً

الدكتورة انتصار غازي/مشرفاً مشاركاً

التخصص: الإدارة التربوية

2013 م

إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية ومقترحات للتطوير  
إعداد

مي علي محمد العموش

ماجستير الإدارة التربوية، جامعة آل البيت، 2007م،  
قدمت هذه الأطروحة إكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه، الفلسفة في التربية، تخصص  
إدارة تربوية

كلية التربية - جامعة اليرموك - إربد - الأردن - 2013م

وافق عليها

صالح ناصر عليمات.......... مشرفاً رئيساً


أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

انتصار غازي مصطفى.......... مشرفاً مشاركاً

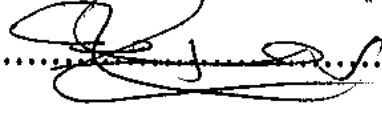
أستاذ مشارك في مناهج التربية الإسلامية، جامعة اليرموك

عدنان بدري الإبراهيم.......... عضواً

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

محمد علي عاشور.......... عضواً

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

حسن أحمد الحيارى.......... عضواً

أستاذ في أصول التربية، جامعة اليرموك

احمد محمد بدح.......... عضواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة البلقاء التطبيقية

تاريخ المناقشة 2013 / 5 / 8م

## الإهداء

(إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك

.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك...)

إلى من أحمل اسمه بكل فخر .. إلى من يرتعش قلبي لذكره

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله .. إلى من كنت أنامله ليقدّم لي لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير (والدي الحبيب)

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب ومعنى الحنان والتفاني ..

إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء (والدتي الحبيبة)

إلى من هم أقرب أليّ من روعي .. ( أخواتي وإخواني الأعزاء)

إلى من أرى التفاؤل بعينه .. والسعادة في ضحكته

إلى الروح التي سكنت روعي .. ( زوجي الحبيب)

إلى من أنسني في دراستي وشاركني همومي

تذكراً وتقديراً (زملائي الأعزاء)

الباحثة

مي علي العموش

## الشكر والتقدير

قال تعالى: {وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ} (سورة إبراهيم، آية 7)

بمزيد من الإعراف والإمتان، يسرني أن أقدم جزيل الشكر والعرفان لجامعة اليرموك في محافظة إربد، وإلى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التريوية، وأخص بالذكر: الأستاذ الدكتور صالح ناصر عليمات، والدكتورة انتصار غازي، المشرفين على هذه الأطروحة، واللذين لم يبخلا عليّ بأيّ جهد كان منذ بداية البحث وحتى آخر كلمة فيه. وكاننا دائماً النصح في فترة إعداد البحث كلّها.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل الكرام أعضاء لجنة المناقشة، الأستاذ الدكتور عدنان بدري الإبراهيم، والأستاذ الدكتور محمد علي عاشور، والأستاذ الدكتور حسن الحيارى، والدكتور أحمد بدّح، لتفضلهم بمناقشة الأطروحة.

كما وأتوجه بالشكر أيضاً إلى الأساتذة الكرام في الجامعات الأردنية الذين قاموا بتحكيم الاستبيان، وإلى جميع من ساهم في إظهار هذا الجهد المتواضع وكل من قدم لي يد العون و المساعدة.

والحمد لله رب العالمين

الباحثة

مي علي العموش

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	فهرس المحتويات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ح	قائمة الملاحق
ط	المخلص باللغة العربية
1	الفصل الاول: خلفية الدراسة وأهميتها
6	مشكلة الدراسة وأسئلتها
7	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	تعريف المصطلحات
9	حدود الدراسة
10	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
10	الأدب النظري
12	مفهوم إدارة الأزمة
15	أسباب نشوء الأزمة
18	تصنيف الأزمات ومراحل إدارتها
22	خطوات التعامل مع الأزمة
23	أهم متطلبات نجاح إدارة الأزمة بشكل عام
26	الأزمة بين الإيجاب والسلب
28	إدارة الأزمة في الجامعات
47	الدراسات السابقة
47	الدراسات العربية
51	الدراسات الاجنبية

الصفحة	الموضوع
57	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
57	مجتمع الدراسة
57	عينة الدراسة
59	أداة الدراسة
60	صدق الأداة
60	ثبات الأداة
62	متغيرات الدراسة
63	إجراءات الدراسة
64	المعالجة الإحصائية
65	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
65	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
66	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
69	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
73	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
76	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
80	النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
83	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
83	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
84	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
85	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
87	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
88	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
88	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
89	التوصيات
91	المراجع
91	المراجع العربية
97	المراجع الأجنبية
99	الملاحق
110	الملخص باللغة الإنجليزية

## قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	الجدول
57	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	1
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	2
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الكلية	3
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	4
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	5
60	تحليل ارتباط بيرسون	6
61	معامل الصدق والثبات	7
62	المتوسط الحسابي لاتجاه الفقرات	8
66	عدد التكرارات لكل إجابة على فقرات المجال الأول (التهيئة لإدارة الأزمة)	9
68	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المجال الأول (التهيئة لإدارة الأزمة)	10
70	عدد التكرارات لكل إجابة عن فقرات المجال الثاني (إدارة الأزمة)	11
71	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المجال الثاني (إدارة الأزمة)	12
73	عدد التكرارات لكل إجابة عن فقرات المجال الثالث (مخرجات إدارة الأزمة)	13
74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المجال الثالث (مخرجات إدارة الأزمة)	14
76	اختبارات "ت" لاستجابات عينة الدراسة لإدارة الأزمات في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الجنس	15
16	اختبارات "ت" لاستجابات عينة الدراسة لإدارة الأزمات في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الكلية	16
78	اختبارات "ت" لاستجابات عينة الدراسة لإدارة الأزمات في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	17
79	تحليل التباين ( ONE WAY ANOVA ) لاختلافات إجابات العينة تبعاً لمستوى المؤهل العلمي	18
81	معامل ارتباط بيرسون لكافة المجالات والعلاقة بينهما	19

### قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الشكل
15	أسباب نشوء الأزمات	1

### قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	الملحق
99	الاستبانة بصورتها الأولية	1
103	أسماء المحكمين لأداة الدراسة	2
104	الاستبانة بصورتها النهائية	3
107	كتب تسهيل مهمة الباحثة	4



## الملخص

العموش، مي علي محمد "إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية ومقترحات للتطوير"  
اطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، 2013م

إشراف

أ.د. صالح ناصر عليمات/مشرفاً رئيساً

الدكتورة انتصار غازي/مشرفاً مشاركاً

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية ومقترحات للتطوير. وقد تكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين والإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية وعددهم (5300) للعام الدراسي 2012/2013.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير الاستبانة حيث تكونت من (33) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: التهيئة الإدارية للأزمة، وإدارة الأزمة، ومخرجات إدارة الأزمة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (250) أكاديمياً وإدارياً، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية.

وقد بينت نتائج الدراسة وجود أزمات تواجه الأكاديميين والإداريين في الجامعات بشكل ملحوظ، ناتجة عن عدم وجود إدارة متخصصة للتعامل معها.

كما أشارت النتائج إلى أن دور القائد (الأكاديمي أو الإداري) في الجامعات في التعامل مع الأزمات التي تواجه الجامعات قبل حدوثها كانت بدرجة عالية.

كما أشارت النتائج إلى أن دور القائد (الأكاديمي أو الإداري) في الجامعات في التعامل مع الأزمات التي تواجه الجامعات أثناء حدوثها كانت بدرجة منخفضة.

كما أشارت النتائج إلى أن دور القائد (الأكاديمي أو الإداري) في الجامعات في التعامل مع الأزمات التي تواجه الجامعات بعد حدوثها كانت بدرجة منخفضة، حيث تمثل هذا الانخفاض في عدم احتواء الأزمة بعد حدوثها بوقت مناسب.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لإجابات عينة الدراسة على إدارة الأزمات في الجامعات تعزى لأثرمتغيرات الدراسة (الجنس، والكأية، والمسّمى الوظيفي، والمؤهل العلمي). كما خلصت الدراسة لمجموعة من مقترحات التطوير لكيفية إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية.

وقد أوصت الباحثة بعدد من التوصيات تبعاً لنتائج الدراسة، من أهمها:

- الإعداد والتهيئة المسبقة لإدارة الأزمة، تتمثل من واقع تشكيل فرق لإدارة الأزمات، مما يؤدي إلى السرعة في اتخاذ القرار المناسب.
  - إدارة ومتابعة الأزمة أولاً بأول، من خلال اتباع أسلوب التنفيذ للخطط الموجودة، ومشاركة الفريق في اتخاذ القرار، وتوفير قنوات الإتصال الرسمية، وقاعدة بيانات مناسبة لتزويدهم بالمعلومات اللازمة في إدارة الأزمة.
  - الاستفادة من مخرجات إدارة الأزمة، من خلال تحليل نتائج الأزمة من حيث إيجابياتها وسلبياتها لاستنتاج مواقف الضعف لتفاديها ومواقف القوة لتعزيزها.
- الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، الجامعات الأردنية الحكومية.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

لقد أصبحت الأزمة جزءاً مرتبطاً بحياة الناس ومؤثرة في حياتهم (أفراداً ومؤسسات ومجتمعاً ودولة)، وأخذت تشكل مصدر قلق للقادة والمسؤولين والمواطنين على حد سواء، وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية.

ويعدّ التعليم العالي، كأى نسق تعليم نظامي، انعكاساً للسياق الاجتماعي والاقتصادي العام. وليس بالمستغرب أن يعاني التعليم العالي ومؤسساته من مشكلات كبيرة؛ حيث تواجه هذه المؤسسات تحديات وتهديدات بالغة الخطورة، نشأت عن المستجدات التي غيرت شكل العالم، وأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع أساساً، ويستند إلى تقنيات عالية التقدّم والتفوق؛ الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لمؤسسات التعليم القدرة على تجاوز مشكلاتها ونقاط الضعف فيها (مدكور، 2000).

ويمكن اعتبار الأزمات في الإدارة موقفاً تداخلت فيه شبكة من العلاقات المتغيرة في موقف معين، إلى الحد الذي أصبح يشكل صعوبة حادة أمام المقدرة التمييزية المباشرة لمتخذ القرار، تضعه في حيرة من كيفية تبصير مترنّبات إيدال قراره الممكنة، وأثر ذلك على ضمان استمرار دينامية التوازن في أداء النظام (الطويل، 2006).

إن الأزمات التي تواجهها الجامعات كافة هي أزمات لا يمكن التصدي لها إلا بالاعتماد على أساليب ومنهجيات التخطيط السليم، الذي يمكن من إحداث أكبر قدر من الترشيح في جميع متغيرات قطاع التعليم، ابتداءً من السياسات واتخاذ القرارات، إلى الاستخدام الأمثل للموارد

المادية والبشرية المحدودة والمتاحة، وذلك على أفضل نحو ممكن من خلال الاختيار بين الأبدال المطروحة (مكاوي، 1993).

لقد ظلت الجامعات يوماً تمثل المؤسسات الأقدر على بعث الإشعاع في المجتمع، بما يؤدي إلى الإصلاح والتحديث، وبما يمكن أن توفره من مناخ فكري يشجع على حرية الرأي، ويدرب على ترسيخ المنهج العلمي، وقدرته على مواجهة التحديات التي تواجه الأمة.

كما إن دور الجامعة الحديثة لا ينحصر في مواجهة الأزمات الآنية فقط، بل يتعداها إلى التنبؤ بالأزمات المستقبلية واتخاذ الإجراءات ورسم الخطط واتباع الخطوات اللازمة للتصدي لها قبل حدوثها؛ فعلى مؤسسات التعليم العالي مسؤوليات تتضمن الاستجابة لحاجات المجتمع ومتطلباته بتوفير الفرص التعليمية لكافة السكان في المجتمع، ويحتاج ذلك إلى سياسات قبول كفيلة بتحقيق العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص لأبناء المجتمع. لكن ذلك ليس بالأمر اليسير لأنه يحتاج إلى تطوير سياسات القبول بحيث تتفق مع مبدأ توسيع قاعدة الطلبة المقبولين، على أنه لا يهمل مفهوم التوازن بين الكم والنوع من ناحية وبين التخصصات والبرامج المطروحة في مؤسسات التعليم العالي من ناحية أخرى (الحسيني، 2000).

إن مواجهة هذه الأزمات وغيرها، والتغلب عليها أمر في غاية الأهمية، لتمكين المؤسسات والمنظمات من البقاء والاستمرارية وتحقيق الأهداف المنشودة، لذلك اتجهت المؤسسات المعاصرة إلى العمل الجاد نحو تبني الأساليب والفلسفات الإدارية التي تواكب متطلبات المرحلة.

فالتطورات التكنولوجية العظيمة التي شهدتها السنوات الأخيرة أوجبت على الأفراد والجماعات والمؤسسات - على اختلاف أنواعها - تطوير مقدراتها وطاقاتها وأساليبها ومناهجها للتعامل مع التطبيقات الإدارية الجديدة، ووضع خطط علمية مدروسة وواعية للتصدي للأزمات

والكوارث وإدارتها في حال حدوثها، ثم تجاوز آثارها، لذلك وجدت نظم الإدارة نفسها مرغمة على تطوير أساليبها ومناهجها واستراتيجياتها لمواجهة المواقف المتجددة التي تحمل في طياتها مخاطر لا حدود لها (حاتمة، 2004).

تؤثر الأزمة على مقدرة الفرد على اتخاذ القرار السليم؛ إذ يرى الخضيرى (2003) أنها لحظة حرجة تصيب الفرد، وتخلق لديه صعوبة شديدة في التصرف، وتجعله في حيرة بالغة، وغير قادر على اتخاذ القرار الصحيح؛ مما قد يسبب لديه قصوراً في المعرفة وخطأً بين الأسباب والنتائج؛ الأمر الذي يزيد من درجة المجهول بشأن التطورات المستقبلية جراء تلك الأزمة.

وبما أن الأزمات لا تخضع لنظام أو ترتيب فإن دورة الأزمة تجعل من الصعب معرفة النقطة التي تنتهي عندها أزمة لتبدأ أزمة أخرى، وعليه فإن مواجهة الأزمات والتعامل معها وإدارتها بحكمة وفي وقت أسرع لم يعد يعتمد على الاستعدادات المنصوص عليها في اللوائح والقوانين المتعلقة بالطوارئ حسب، ولكنها استراتيجيات إدارية دقيقة وواضحة، وتتضمن كيفية التنبؤ المبكر بالأزمات، لحماية كيان المؤسسة والمنشأة والعاملين فيها، بالأهمية نفسها التي تحدد بها كيفية إدارة هذه الأزمات حال وقوعها.

ويعدّ التعامل مع الأزمات محكاً رئيساً يظهر من خلاله كفاءة الإدارة ومعرفتها وخبرتها في التعامل مع الأزمات لتخفيف مخاطرها؛ فإدارة الأزمات هي إدارة الحاضر والمستقبل، وتعتبر إدارة رشيدة تبنى على المعرفة وتعمل على حماية المؤسسات ووقايتها، والارتقاء بأدائها، والمحافظة على سلامة أفرادها والعاملين فيها، ومعالجة أي قصور أو خلل قد يصيب أحد قطاعاتها، ومعالجة أي سبب من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية، لتتمكن المؤسسة من المحافظة على حيويتها واستمراريتها؛ فجهودنا في تقليل المخاطر، ووعينا لما حدث وكيف حدث يساعدنا على السيطرة على ما سيحدث (حموش، 1997).

كل أزمة تقريباً تحمل في طياتها مقومات نجاحها وكذلك أسباب فشلها، وإنها نقطة تحول ليس بالضرورة أن توصف بأنها سيئة، أو أن جميعها شر مستطير، ولكنها قد تصبح حافظاً على التقدم والتطور والمشاركة بفعالية وعمق، على الرغم مما تحمله من درجات المخاطرة وعدم التأكد، لذا نجد أن بعض المسؤولين الإداريين يرون في الأزمات فرصاً لتعزيز أدوارهم أفراداً ومؤسسات، فالمشكلة الحقيقية تكمن في كيفية التعامل مع الأزمة و مواجهتها بشكل علمي ومسؤولية إدارية منظمة بحيث يكون التفاعل مع الأزمة تفاعلاً إيجابياً يخفف من حثتها بدلاً من تفاقم الأزمة وعدم التمكن من السيطرة عليها (كردم، 2005).

ويعدّ التعامل مع الأزمات وإدارتها مهمة صعبة تحتاج إلى الإداري الخبير الذي لا بد له أن يقوم بالدراسة المتعمقة والتحليل للواقع الذي أوجدته الأزمة من خلال تتبّع سير الأزمة من نشأتها وتطورها ونتائجها، واستخدامه للمعرفة المسبقة عن الأزمات، وما يتراكم لديه من المعارف النظرية والرؤى والتصوّرات التي تساعده في عملية التشخيص والتصنيف للأزمات التي تواجهها، ومن ثم تصميم السيناريوهات والتصوّرات العلاجية واستخدامها للتطبيق، ومعالجة الأزمة (الهدمي، 2008).

فعند النظر الى الأزمة كنتيجة فإنها تعدّ نتاج اتخاذ قرارات غير سليمة؛ لذلك فإن الالتزام بخطوات صناعة القرار يساعد في التقليل من احتمال حدوث الأزمات، فتوفر المعلومات يخدم متخذي القرارات في المنظمة ويساعدهم على تحديد الأبدال الممكنة لمواجهة الأزمات من خلال جمع البيانات وتحليلها، واستخلاص النتائج، وتقديمها إلى متخذي القرار في الوقت المناسب (النوايسة، 2006).

كما أنّ القرارات وقت الأزمات تختلف عن القرارات في الظروف العادية، وذلك انطلاقاً من أسباب عديدة، من أبرزها: أنّ رؤية الأمور في الأزمة تكون غير واضحة، وهناك ضرورة

لاتخاذ قرار سريع في وقت قصير، إضافة إلى أهمية عدم إغفال تكلفة القرار والحرص على فعاليته، وربما يعتقد من هم خارج مجال الأزمة أنه ليس القرار الأمثل، بينما من يتعامل مع الأزمة ويتخذ القرار يرى الأمر بصورة مختلفة تماماً، لأن صنع القرار واتخاذها في مثل هذه الظروف يتأثر بعوامل خارجية أو بيئية لا يمكن التحكم فيها أو التنبؤ بها بدقة، ومهما توافر لدى متخذ القرار من معرفة وقت الأزمة إلا أنها لن تكون كافية لاتخاذ القرار المناسب (النوايسة، 2006).

وبالرغم من تعدد الأزمات المختلفة وتباينها، التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات المختلفة، ومنها مؤسسات التعليم العالي، سواء على المستوى الداخلي أم على المستوى الخارجي إلا أن لكل أزمة من هذه الأزمات خصائصها المميزة التي تتطلب أسلوباً خاصاً في معالجتها وإدارتها (الشمرائي، 2004).

فإدارة الأزمة مجال معرفي يقوم على مجموعة من الأسس والمبادئ والمفاهيم العلمية الخاصة بها، مما يجعله علماً مختلفاً في أساليبه وتطبيقاته، هدفه التحكم في الأحداث المفاجئة والمتفاجئة والتعامل معها بأساليب علمية، وكذلك مواجهة آثارها ونتائجها، وبذا فهو أسلوب إداري يقوم على الدراسة والبحث والمعرفة والتجارب، واستخدام المعلومات الدقيقة كأساس لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمات (سبتي، 2002).

وهناك قناعة في الأوساط الاجتماعية والأكاديمية في الوطن العربي مؤداها أن إدارة الجامعات تفتقر إلى الفعالية، وأن غالبية الجامعات تعاني من انعدام الاستقلال الذاتي وضخامة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها، وتعدّد المستويات أو الحلقات الإدارية؛ فالقرارات يتم اتخاذها على أعلى مستوى في قمة الهرم الإداري مع إهمال دور القيادات الوسطى والتنفيذية، الأمر الذي يؤدي إلى سيادة نمط إداري معروف باسم إدارة الطوارئ والأزمات (الخطيب، 2001).

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يواجه الأكاديميون والإداريون في الجامعات العديد من الأزمات (إدارية، وفنية، وإنسانية، وبيئية). ويختلف كل منهم في التعامل مع هذه الأزمات؛ فمنهم من يتعامل مع الأزمات التي تحدث في القسم أو الكلية وفق اللوائح والأنظمة الإدارية، ومنهم المدير المبدع الذي يحاول إيجاد حلول أخرى بعيداً عن القيود الإدارية، ولو اقتضى الأمر الخروج عن المألوف.

ولا شك أن الأزمات لا تحتاج إلى القيود والجمود والالتزام بحيث تنقيد بالظروف العادية المحيطة بالأزمة التي ربما كانت سبباً في إفراز الأزمة، ولكنها تحتاج إلى التحرر من هذه القيود التي تعيق حركتها وتمنعها من الانطلاق إلى الأمام في اتجاه السيطرة على نمو تطور الأزمة.

ونتيجة لملاحظة الأزمات التي تواجه الجامعات أثناء عمل الباحثة فسي إحدى هذه الجامعات، وعدم قدرة بعض الأكاديميين والإداريين على التعامل معها بشكل، ومنها العنف الجامعي، تحديد الوصف الوظيفي لكل موظف (أكاديمي أو إداري) في الجامعة، لذا اتجهت الباحثة لدراسة إدارة الأزمات لما لها من تأثير كبير على سير العمل في الجامعات.

ونظراً لقلّة وجود دراسات وافية لإدارة الأزمات في الجامعات، تسلّط الضوء على كيفية إدارة هذه الأزمات وأنواعها وخصائصها، جاءت هذه الدراسة في محاولة لتقديم صورة أوضح عن أزمات الجامعات وإدارتها سعياً لزيادة مقدرات هذه المؤسسات على مواجهة هذه الأزمات، والقدرة على التعامل مع التغيرات ومعطياتها، وتقديم مقترحات متعدّدة تمكّنها من تعامل فاعل مع هذه الأزمات وتداعياتها ومواجهتها، ومواكبة التغيرات والتطورات، وبالتحديد تسعى هذه الدراسة إلى تقديم مقترحات لإدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية.



كما تسعى هذه الدراسة للإجابة عن هذه الأسئلة:

السؤال الأول: ما الأزمات التي تواجه الجامعات الأردنية الحكومية؟

السؤال الثاني: ما مستوى جاهزية القادة لإدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية؟

السؤال الثالث: ما مستوى قدرة القادة على إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية؟

السؤال الرابع: ما مستوى الاستفادة من مخرجات إدارة الأزمة لمواجهة الأزمات في الجامعات

الأردنية الحكومية؟

السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 = \alpha$ ) في

استجابات أفراد عينة الدراسة لإدارة الأزمات في الجامعات الأردنية تعزى إلى

متغيرات الجنس، والكلية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي؟

السؤال السادس: ما مقترحات التطوير لإدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

1- التعرف على الأزمات التي تواجه الجامعات الأردنية الحكومية.

2- تقديم مقترحات للتطوير لإدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية.

## أهمية الدراسة:

موضوع الدراسة من الموضوعات التي تتيح المجال للتعرف على واجبات العاملين الوظيفية وحقوقهم، وذلك من خلال الاطلاع على النظام الإداري والأكاديمي في الجامعة، والتعرف على مدى الصعوبات والتحديات التي تواجههم وطرق حل المشاكل والأزمات وأساليبها، مما يثري معلومات الباحث وفكره بأنواع الأساليب والاستراتيجيات المستخدمة من الجامعة في مجال إدارة الأزمات.

كما يمكن من الاستفادة من نتائج الدراسة وتوصيتها والاسترشاد بها في التعامل مع الأزمات بفاعلية وكفاءة، للحد من نتائجها وآثارها السلبية، واستغلالها كفرص نحو التقدم والنجاح. فنتائج هذه الدراسة قد تفيد عدداً من إدارات الجامعات والعمادات التابعة لها والكليات والأقسام الأكاديمية والإدارية، والذين يؤثرون في العملية التعليمية وهم المسؤولون في الجامعات؛ حيث توضح لهم أهمية الأخذ بالمنهجية العلمية في إدارة الأزمات في الجامعات، للحد من وقوع الأزمات، والتخفيف من نتائجها السلبية.

كما يؤمل أن تساهم هذه الدراسة فيما يلي:

- تقديم أدب نظري عن مفاهيم إدارة الأزمات واتخاذ قرارات يفيد منها الباحثون.
- المساهمة في التعرف على العوامل المختلفة المؤثرة في فعالية إدارة الأزمات التي قد تتعرض لها الجامعات.
- أن تعمل النتائج المقترحة كوثيقة تعليم في رسم الاستراتيجيات لإدارة الأزمات في الجامعات.
- المساهمة في تمكين الجامعات من الاستفادة من المعلومات المقترحة لتطوير إجراءاتها الوقائية والعلاجية في التعامل مع الأزمات.
- المساهمة في سد ثغرة في أدبيات إدارة الأزمات، وإثراء المكتبة التربوية والإدارية العربية عموماً، والأردنية خصوصاً، بتقديم مقترحات لإدارة الأزمات.

## التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

### تتضمن الدراسة مجموعة من المصطلحات التالية:

المسؤول: ويقصد بهم الأفراد العاملين في الجامعات الأردنية من أعضاء هيئة تدريس وموظفين إداريين.

الأزمة: حدث أو موقف غير متوقع يؤثر في استمرارية فعالية الأداء في النظم، وربما يؤدي أحياناً إلى مرحلة قد تؤدي إلى تلاشيها واندثارها (الطويل، 2006).

إدارة الأزمات: إدارة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية وقاية المؤسسة، والارتقاء بأدائها، والمحافظة على سلامة المشتغلين بها، ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها، أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقلة (الخضيري، 1990، ص 20).

إدارة الأزمات إجرائياً: قياس درجة استجابة عينة الدراسة على فقرات مجالات أداة الدراسة (التهيئة لإدارة الأزمة، إدارة الأزمة، مخرجات إدارة الأزمة).

### حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من القادة في الجامعات الأردنية الحكومية من أكاديميين (أعضاء هيئة التدريس) وإداريين (أعضاء الهيئة الإدارية) في ثلاث جامعات أردنية حكومية وهي: جامعة مؤتة، والجامعة الهاشمية، وجامعة اليرموك، والبالغ عددهم (5300) خلال العام الجامعي 2012/2013.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

تتأول هذا الفصل جانبين الأول: منها متعلق بالأدب النظري، والثاني متعلق بالدراسات السابقة العربية والأجنبية.

أولاً: الأدب النظري:

بدأ الفكر الإداري مع منتصف الستينات يحدثنا عن الأزمات ومفهومها وخصائصها وأنواعها وأسباب نشوئها والمشاعر المصاحبة لها والآثار المترتبة عليها وأوجهها، وكيفية إدارتها. ويحاول الفكر الإداري المعاصر التوصل إلى نظريات ومداخل وأفكار تسهم في التعامل مع المواقف والظروف التي تفرضها ظروف العصر ومتغيراته، ولم يصل الفكر الإداري بعد إلى نظرية ثابتة خاصة بإدارة الأزمات، بل هي مجرد محاولات ومداخل وأطر مختلفة يسترشد بها في التعامل مع المواقف الحرجة.

مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمسّ بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة، بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد، مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات والمؤسسات، وانتهاءً بالأزمات الدولية. بل إن مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية.

ويعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث إنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها: الشجاعة، والثبات، والاتزان الانفعالي، والقدرة على التفكير الإبداعي، والقدرة على الاتصال والحوار، وصياغة ورسم الخطط اللازمة للتعامل مع الأزمات (أحمد، 2002).

## المفهوم اللغوي للأزمة:

جاء في قاموس مختار الصحاح (الشدة أو القحط). وفي قاموس مصباح المتميز تعني (المأزم ويعني ضيق المجال وعسر الخلاص منه) (الرازي، 1981).

وفي قاموس (أكسفورد) تعني نقطة تحول في مرض أو حياة أو تاريخ أو تعني الخطورة والصعوبة ووجوب اتخاذ قرار معين (Hornby and Christion , 1990).

وفي قاموس (بتت روبرت) يطلق لفظ الأزمة من الناحية الطبية على الحالة المرضية التي تتميز بالتغيير المفاجئ والحاسم إما إلى الأحسن وإما إلى الأسوأ (عبد الحليم، 1996).

المفهوم العلمي للأزمة من وجهات نظر الباحثين العرب:

1- تعريف الأزمة كما يذكرها علوي (1987): الأزمة الدولية هي موقف ينشأ من احتدام لصراع شامل طويل وممتد بين دولتين أو أكثر، وقد يتخللها لجوء الأطراف إلى استخدام القوة العسكرية كما ينتهي هذا الموقف إلى إفراز نتائج هامة تؤثر في النظام الدولي الفرعي القائم.

2- تعريف الخضير (2002): الأزمة هي كل وضع أو حالة يحتمل أن يؤدي فيها التغيير في الأسباب إلى تغيير مفاجئ وحاد في النتائج، وبمعنى آخر فإن الأزمة هي نتائج مجموعة تتابعات تراكمية تغذي كل منها الآخر إلى أن تصل إلى حافة الانفجار وتتفجر الأزمة.

والأزمة كما يراها الخضير (2003) تعبر عن موقف وحالة وعملية وقضية يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع) تتلاحق فيها الأحداث بالحوادث، وتتداخل وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، وتختلف الأمور وتتعدد، ويفقد معها متخذ القرار مقدرته على الرؤية الواضحة عند اصطدامه بها للوهلة الأولى، وعند محاولته السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية.

ويمكن الاستنتاج أن الأزمة على أنها موقف أو حدث أو مجموعة أحداث، متوقعة أو غير

متوقعة، تتسم بالخطورة والعمق واتساع التأثير، مما يجعل من الصعوبة بمكان السيطرة على الأوضاع، بالطرق والأساليب والإمكانات المعتادة، بسبب تسارع الأحداث وحدثها وغموض التطورات، وتزايد الخسائر المادية والمعنوية والأثر السلبي على المصالح الأساسية وتوازنها في الكيان الذي حدثت فيه.

### مفهوم إدارة الأزمة:

إدارة الأزمة هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان الأزمة المتوقعة واتجاهاتها، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة (أحمد، 2002).

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة: "عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور" (عشماوي، 1996).

وقد عرف معجم ويبستر (Webster) الأزمة على أنها حالة غير مستقرة وحاسمة أو هي نقطة تحول تستوجب مواجهة سريعة وإلا حدث تغيير مادي في الموقف قد يتضمن نتائج أو آثار سيئة (Agenes , 2001).

والأزمة في الإدارة كما يراها الطويل (2006): "هي موقف تداخلت فيه شبكة علاقات متغيرات الموقف المعين إلى الحد الذي أصبح يشكل صعوبة حادة أمام المقدر التمييزية المباشرة

لمتخذ القرار، تضعه في موقف حيرة من كيفية تبصر مترئبات إبدال قراره الممكنة، وأثر ذلك على ضمان استمرارية دينامية التوازن في أداء النظام".

ويختلط مفهوم الأزمة بمجموعة مفاهيم وظواهر إدارية أخرى أبرزها مفاهيم: المشكلة، والصراع، والكارثة، والفساد الإداري، التي قد تكون من نتائج الأزمة، أو يمكن اعتبارها أسباباً أو ظواهر لها، وهي كالتالي:

المشكلة: فيرى كامل (2003) أن المشكلة عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وهي عبارة عن تعارض في النتائج أو نقص في الأدلة. وتؤدي المشكلة إلى حالة انعدام للتوازن مما يؤدي إلى إعاقة عملية التفكير، والمشكلة قد تكون سبب الأزمة ولكنها لن تكون الأزمة في حد ذاتها، وهي أخف، ويمكن حلها بسهولة، ولا تتطلب جهداً كبيراً لذلك، والمشكلة تحل بينما الأزمة تدار.

أما الصراع: فيرى الطويل (2006) أن الصراع من وجهة نظر إدارية أمر حتمي ما دامت هناك إبدال عمل مطروحة وقرارات سيتم اتخاذها، ولكنه يعتقد أن الأهمية ليست في الصراع بقدر ما هي في الدافع إليه.

والصراع كما أشار إليه (النوايسة، 2006) مفهوم يقترب من مفهوم الأزمة باعتبار أن بعض الأزمات تعبر عن تصارع إرادتين، وتصادم مصالحهما وتعارضهما، إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التدمير كما هو الحال في الأزمات، كما أن الصراع قد يكون معروف الأبعاد والاتجاهات وأطرافه وأهدافه ملموسة.

أما الكارثة: يرى أحمد (2003) أن الكارثة حالة حدثت وأدت إلى أضرار مدمرة وجسيمة في الموارد البشرية أو المادية أو كليهما معاً، ومن هنا فإن هناك علاقة متبادلة بين الكارثة

والأزمة؛ فالكارثة يمكن أن تؤدي إلى أزمة، وكذلك فالأزمة إذا لم تدر بشكل جيد ستؤدي إلى

كارثة وقد تكون الأزمة أو الأزمات من نتائج الكارثة.

أما الفساد الإداري: فيرتبط مفهوم الفساد الإداري من عدة نواحٍ في كونه مقدمة وسبباً مباشراً في حدوث الأزمة، بتغاضيه عن الإهمال في الأداء، وبتعزيزه عن الانحرافات السلوكية والوظيفية، وكذلك بتعطيله لإدارة الأزمات بفاعلية، ومن جهة أخرى فإن عدداً كبيراً من أسباب نقشي الفساد الإداري قد تكون أسباباً مباشرة لحدوث الأزمات.

ومن خلال استعراض بعض التعريفات لمفهوم الأزمة يلاحظ أن أغلب من تناولوا الأزمة كمفهوم

أجمعوا على اتسام الأزمة ببعض الخصائص التي من أبرزها:

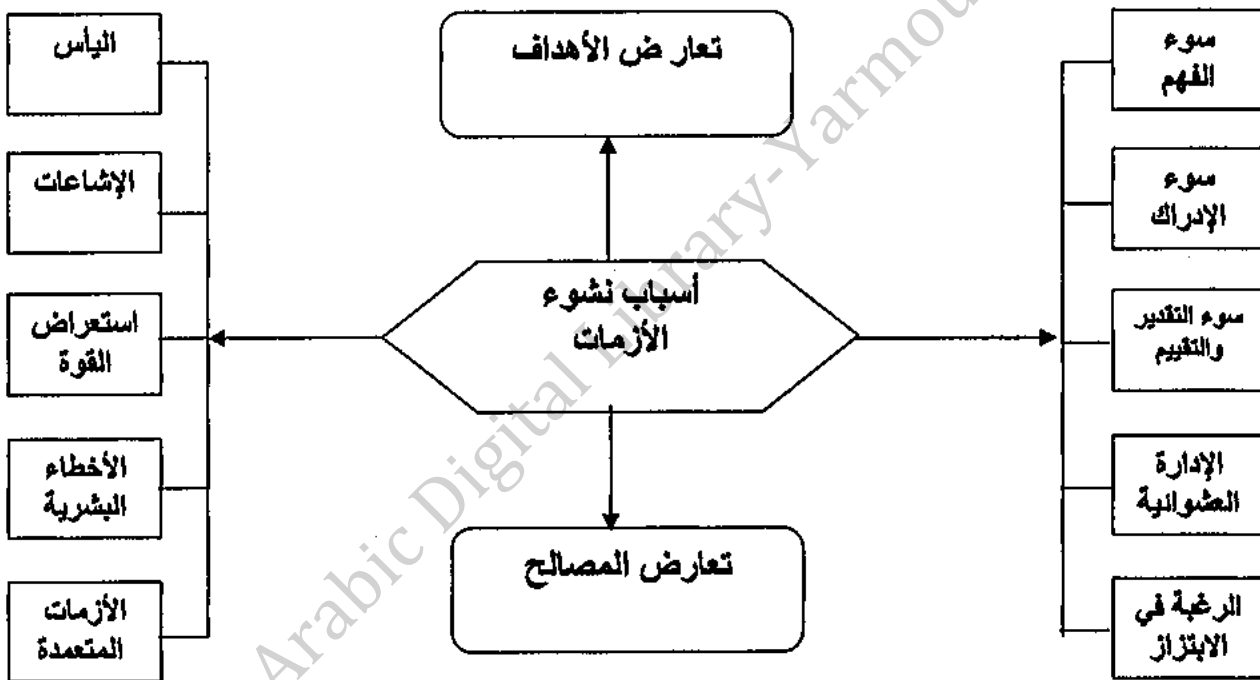
- مصدر الأزمة يمثل نقطة تحول.
- التعقيد والتشابك والتداخل.
- المفاجأة، ونقص المعلومات.
- عدم وجود الوقت الكافي لصناعة القرار المصاحب بضغط.
- ضرورة اتخاذ قرارات حاسمة.
- ضرورة الخروج عن الأنماط التقليدية لمواجهة الأزمة.
- التهديد المصاحب للأزمة كالتحديات السياسية والعسكرية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والبيئية وغيرها.



## أسباب نشوء الأزمة:

لكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية، ووسطى، ونهائية تعززها....، ولكل حدث أو فعل تداعيات وتأثيرات، وعوامل تفرز مستجدات، ومن ثم فإن حدوث المقدمات، ليس إلا شواهد قمة جبل جليد، تخفي تحتها قاعدة ضخمة من الجليد ومن المتواليات والمتتابعات (الخضيري، 2002).

وأياً كان فإن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات يظهرها الشكل التالي:



الشكل رقم ( 1 )

## أسباب نشوء الأزمات

يمكن إجمال أسباب ظهور الأزمات وحدثها، الناتجة عن سوء الإدارة في المستويات

التنظيمية كما أوردها تيرنر (Turner, 1994) بالآتي:

- الطمأنينة باستبعاد إمكانية حدوث المشكلات.

- الفشل في قراءة المعلومات، أو عدم توافر الكفاءة في الأفراد لقراءة المعلومات بشكل جيد، وبالتالي عدم إدراك أهميتها، بالإضافة الى التدرج الصارم العقيم الذي يمنع سلاسة تدفق المعلومات ذات العلاقة.

- إهمال إشارات الإنذار عندما تذهب الأمور باتجاهات خاطئة.

- الجمود والتكرار.

- الضغوط الداخلية والخارجية.

- إساءة تقدير الموقف في عدم فهم الإشارات الحاسمة لحدوث الأزمة.

- التغاضي عن الأحداث البسيطة التي تجتمع وتكبر وتتطور لتعزيز فشل النظام الرئيس.

أسباب الأزمات على مستوى المؤسسات بشكل عام ومؤسسات التعليم الجامعي بشكل خاص كما بينها المخامرة (2010) في الآتي:

1. المعلومات الخاطئة أو الناقصة؛ فحين تكون المعلومات خاطئة وغير سليمة تصبح القرارات المبنية على هذه المعلومة أيضاً خاطئة وغير سليمة، مما يؤدي إلى ظهور تعارضات وصراعات وأزمات.

2. الضغوط: هناك ضغوط داخلية وخارجية على أي مؤسسة مثل: المنافسة، والضرائب، ومطالب العاملين، بالإضافة الى مقاومة التغيير، وبالتالي تؤدي بالمدير إلى الوقوع في الصراعات.

3. ضعف المهارات القيادية: القيادة فن وعلم ومهارة وذكاء، ويقال: القادة العظام فنانون وليسوا علماء، وعلى المدير أن يؤدي دوره بمهارة فائقة، ويبتعد عن أسلوب الإدارة بالتهديد والوعيد والتعنيف؛ لأن هذا يؤدي في النهاية إلى وجود ضغوط، وبالتالي حدوث أزمات بالمؤسسة.

4. الجمود والتكرار: بعض المدراء والعاملين يختارون طريق الجمود والتكرار (الروتين) في أداء العمل؛ لأنه الطريق الذي يعود بنا سالمين، وفي هذه الحالة تتراكم المشكلات وتكون مقدمة لحدوث الأزمة؛ فلا يقبلون التغيير والتطوير بسهولة لأنهم يتصفون بمقاومة التغيير والجمود الفكري والإبداعي.

5. غياب الأهداف أو تعارضها: إن المديرين الذين تواجههم الأزمات باستمرار سيقولون ببساطة أنه ليس لديهم وقت لوضع الأهداف، علماً أن وقتهم يضيع بالتسلية والزيارات؛ ذلك أن إنتاجية العامل العربي - حسب إحصائيات اليونسكو - لا تتجاوز في اليوم أكثر من 26 دقيقة، لدرجة أن الإدارة لدينا أصبحت تعمل بلا غاية وبلا هدف.

6. البحث عن الحلول السهلة: إن حل المشكلات والأزمات يتطلب بذل الجهد وإعمال العقل، أما البحث عن الحلول السهلة فيزيد المشكلات ويعقدها ويحولها إلى أزمات، وللأسف فإن أغلب إدارتنا لا تبحث عن حلول جذرية وجديّة، وإنما تبحث عن حلول سطحية وأنية.

7. الشائعات: تؤثر الشائعات بشكل كبير على الروح المعنوية وتشيع نوعاً من عدم الثقة، وهذا أمر كافٍ لإشعال الأزمات في المؤسسات المختلفة. والمصيبة الكبرى أن يكون المدير أو المسؤول منصتاً لهذه الإشاعات أو يعطي العاملين المجال كي يتداولوا الإشاعات داخل المؤسسة.

8. الإدارة الفوضوية: هي ليست إدارة بل مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبدأ من مبادئ عملية الإدارة؛ حيث تسود العشوائية والارتجالية الجاهلة، وهي بواعث ومسببات للدمار والتدمير و لحدوث الأزمة المدمرة، وهذا النوع لا يقتصر على حدوث أزمات فقط بل يكون أشد خطورة في دمار الكيان الإداري.

## تصنيف الأزمات ومراحل إدارتها:

تُصنّف الأزمات طبقاً لعدة أسس في شكل مجموعات، لأن التصنيف يفيد في أمرين ذكرهما (البريدي، 1420هـ:ص23) في الآتي:

- تعميق التفكير في الأزمة، ولفت الانتباه إلى بعض القضايا المهمة، التي تخص الأزمة حسب نوعها.

- توضيح المفاهيم الرئيسية المتعلقة بالأزمة حسب نوعها، تلك التي تعدّ أداة توصيل الأفكار، وذلك مما يساعد على الاتفاق في منطلقات النقاش، والحوار حول الأزمة.

إلا أن التصنيف لا يمنع من وجود تداخل بين هذه المجموعات، ويمكن تصنيف الأزمات وفقاً للأسس التالية (المانعة، 2010):

أ- معدل تكرار الأزمة (البعد الزمني)، وتصنّف الأزمة تبعاً لمعدل تكرارها إلى:

1. أزمة متكررة (دورية): وهي التي تاخذ طابع التكرار والتوقع أحياناً، ويعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة.

2. أزمة غير متكررة (غير دورية): وهي التي تحدث فجأة دون مقدمات، ولا ترتبط في حدوثها بأسباب متكررة، ومن ثم لا يسهل توقعها، وتكون شديدة التأثير في الغالب، ويعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة النتائج التي أفرزتها الأزمة.

ب- شدة تأثيرها وعمقها: وتصنّف الأزمة من حيث شدة تأثيرها إلى:

1. أزمة ظرفية هامشية محدودة التأثير: وهي التي تحدث عادة دون أن تترك نتائج واضحة، وتنتهي بسرعة التعامل مع أسبابها لأنها أزمة بدون جذور.

2. أزمة جوهرية هيكلية التأثير: وهي التي تؤثر على كيان المؤسسة بجميع جوانبها المادية والبشرية، وتجاهلها يؤدي إلى إفراز نتائج خطيرة.

ج- شمولية الأزمة: تصنف الأزمة من حيث شموليتها إلى:

1. أزمة جزئية؛ وهي التي تحدث على مستوى الوحدات في المؤسسة، وبالتالي فإن حجم تأثيرها في الغالب لا يمتد إلى خارج الوحدة، وهذا النوع من الأزمات متنوع ومتعدد الأسباب والنتائج.

2. أزمة شاملة: وهي التي تحدث على مستوى كيان المؤسسة ككل، ويتأثر بها جميع عناصر العملية التعليمية بالمؤسسة.

د- موضوع (مجال) الأزمة: تصنف الأزمة تبعاً لموضوعها إلى:

1. أزمة مادية: وهي التي تدور حول شيء مادي ملموس يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه.

2. أزمة معنوية: وهي التي ترتبط بذاتية الأفراد المحيطين بالأزمة مثل: أزمة الثقة والولاء؛ لذلك يصعب التعامل معها لأنها غير ملموسة، وغالباً ما تضم الأزمة الواحدة النوعين سابقين الذكر.

وهناك مراحل أساسية للتعامل مع الأزمة كما طرحها (جادالله، 2008) على النحو الآتي:

1- مرحلة ما قبل الأزمة: وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وغالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما وتتفاقم حتى تنتج عنها الأزمة، وتتطلب مرحلة ما قبل الأزمة عدداً من الإجراءات والتدابير التي تساعد في مواجهة الأزمة ومنها:

أ- جمع المعلومات والبيانات عن اتجاهات ومصادر التهديد والأطراف المرتبطة به والإمكانات والموارد المتاحة.

ب- التنبؤ وتحليل المعلومات للأزمة المتوقعة.

ت- التخطيط: أي وضع الخطط البديلة لإدارة الأزمة ووضع سيناريوهات لمراحل تطور

## الأزمة وأسلوب مواجهتها.

ث- تحديد الجهات المشاركة في الأزمة وعلى كل المستويات والتنسيق معها.

ج- التدريب المشترك للجهات المشاركة في مواجهة الأزمة لرفع الكفاءة واكتساب الخبرة والمهارة في العمل الجماعي.

2- مرحلة التعامل مع الأزمة: وتعدّ هذه المرحلة المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة حيث

يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات الممنوحة له، ويطبق الخطط الموضوعة ويستخدم

المهارات المكتسبة من التدريب والإستعداد لمواجهة الأزمة، وتقسّم هذه المرحلة إلى عدة

أقسام منها:

أ- تحليل الموقف، وتحديد أسباب حدوثها، والنتائج المتوقعة لها وتحديد الأطراف المشاركة.

ب- مراجعة الخطط الموضوعة، ودراسة مدى مطابقتها السيناريوهات والبدائل المعدة مع طبيعة

الأزمة، وفي حال وجود اختلافات يتم إعداد خطط جديدة لمواجهة الأزمة.

ت- التدخل الفعلي وفقاً للسيناريو المعد، ويتم دراسة البدائل وتقييمها لتحديد البديل الأفضل،

وإصدار التعليمات ومتابعة خطوات التنفيذ، وتحليلها، وإجراء التعديلات المطلوبة.

3- مرحلة ما بعد الأزمة: وهي المرحلة التي يجري فيها احتواء الآثار الفاجمة عن حدوث

الأزمة؛ لأن الهدف الرئيس من أسلوب إدارة الأزمة هو تقليل الخسائر إلى أقصى حد

ممكن، كما إن التعامل مع الأزمة ينتج عنه دروس مستفادة من السلبيات والإيجابيات،

ويمكن أن نلاحظ أن المراحل الثلاث ليست بينها حدود فاصلة بشكل قاطع بل تتداخل

وتتشابك فيما بينها.

ويمكن تقسيم دور وحدة إدارة الأزمات والكوارث بكلية العلوم ومهامها، طبقاً للمنظومة

القومية لإدارة الأزمات، إلى ثلاث مراحل على النحو التالي (جامعة بنها، 2010):

أولاً- مرحلة ما قبل الأزمة ويتم فيها:

1. التخطيط للأزمات المحتمل حدوثها في المدى القريب أو البعيد، وإعداد الخطط ورسم

السيناريوهات لإدارة الأزمات ومواجهة الكوارث.

2. اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمة، والاستعداد للتعامل مع الأحداث مثل تدريب

الأفراد وصيانة المعدات.

3. نشر الوعي الثقافي بإدارة الكوارث والأزمات، وعقد ورش عمل تدريبية للارتقاء بمستوى

كفاءة العاملين وأعضاء هيئة التدريس بالكلية في هذا المجال.

4. تطوير آليات الرصد والإنذار المبكر في مجال إدارة الأزمات كلما كان ذلك ممكناً، بالإضافة

إلى تجهيز غرفة عمليات إدارة الأزمات مزودة بأجهزة الاتصال المناسبة.

ثانياً- مرحلة المواجهة والاستجابة والاحتواء:

1. تنفيذ الخطط والسيناريوهات التي سبق إعدادها والتدريب عليها.

2. تنفيذ أعمال المواجهة والإغاثة بأنواعها وفقاً لنوعية الأزمة أو الكارثة.

3. القيام بأعمال خدمات الطوارئ العاجلة، وتنفيذ عمليات الإخلاء عند الضرورة.

4. متابعة الحدث والوقوف على تطورات الموقف بشكل مستمر، وتقييمه، وتحديد الإجراءات

المطلوبة للتعامل معه من خلال غرفة العمليات.

ثالثاً- مرحلة التوازن:

1. حصر الخسائر في الأفراد والمنشآت .

2. التأهيل وإعادة البناء (مرحلة استئناف النشاط) والحماية من أخطار المستقبل المحتملة.

3. تقييم الإجراءات التي تمّ اتخاذها للتعامل مع الكارثة خلال مرحلة المواجهة والاستجابة والاحتواء والخروج بالدروس المستفادة .

4. توثيق الحدث وتقديم التوصيات والمقترحات اللازمة، وتوجيهها إلى الجهات المعنية للاستفادة منها من أجل تلافى السلبيات مستقبلاً (إن وجدت)، وتطوير الخطط وتحديثها وفقاً للمستجدات من أجل إدارة أفضل.

خطوات التعامل مع الأزمة:

يمر التعامل العلمي مع الأزمات ومواجهتها وإدارتها، بسلسلة متكاملة من الخطوات المنهجية المتتابعة وعلى النحو التالي (الخصيري، 2003):

1. تقدير الموقف:

في ظل الضغط والتوتر الشديد الذي يسيطر على مناخ الأزمة يحتاج مدير الأزمة إلى تقدير أبعاد الموقف الأزموي وجوانبه، شاملة تقدير ما وصلت إليه الأزمة من نتائج وردود أفعال وآراء ومواقف محيطة مؤثرة أو متأثرة بها، ويشمل تقدير الموقف تحليلاً لمضمون النتائج الحالية، وأسباب نشوء الموقف الراهن، وروافد تطوره، وممكنات الصراع فيه.

2. تحليل الموقف الأزموي:

بعد تقدير الموقف الأزموي وتحديده يأتي دور مدير الأزمة بغير معزل عن معاونيه، وقيامه بتحليل الموقف الأزموي على أن يشمل هذا التحليل مكونات الموقف وعناصره المختلفة للتعرف على الأسباب الحقيقية الكامنة وراء حدوث الأزمة، ويتم التحليل بهدف توضيح عناصر الأزمة من أجل إدراكها بصورة واضحة، ويعتمد هذا بالطبع على الاختيار السليم لأدوات القياس والتحليل.



### 3. التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة:

وهي المرحلة التي يتم فيها تصميم الخطط والبرامج ورسم السيناريوهات المناسبة للتعامل مع الأزمة ومواجهتها وذلك وفق المراحل العلمية التالية:

مرحلة الاعتراف بالأزمة، ومرحلة التوافق والاستجابة المرحلية لمطالب الأزمة، ومرحلة التثبيت من أسباب الأزمة، ومرحلة تشكيل لجان للإشتراك في حل الأزمة، ومرحلة حماية الكيان الإداري من تأثير الأزمة والإحتفاظ بأدائه .

### 4. التدخل لمعالجة الأزمة:

يتم التدخل لمعالجة الأزمة بعد الإنتهاء من الإعداد الجيد لما يتعلق بهذه المرحلة من خلال المعرفة والإحاطة الكاملة بالسيناريوهات البديلة تمهيداً للوصول إلى السيناريو المعتمد والمجاز للتدخل في معالجة الأزمة.

ومن أهم متطلبات نجاح إدارة الأزمات بشكل عام (المخامرة، 2010):

1. تنمية الأداء الإداري وتطويره، واعتماد الأساليب العلمية الحديثة في أداء وظائف الإدارة التي يجب أن يلم بها من يقود الأزمة.
2. حسن اختيار القيادات الإدارية من حيث الكفاءة، والمهارة، والخبرة، والقدرة على التعامل مع الأحداث، وبقية التنظيمات الرسمية والاجتماعية؛ لأن القيادة الفاشلة من أهم أسباب حدوث الأزمات.
3. إيجاد نظم المعلومات والاتصال والتنسيق الفعال وتطويرها، من أجل حسن اتخاذ القرارات لمعالجة الأزمة أو إدارتها.
4. تكوين فرق إدارة الأزمات وتدريبها وتحديثها باستمرار، حتى لا نندم في حال وقوع ما لا يحمد عقباه، وضوح الواجبات والمسؤوليات، ودعم القيادات الإدارية والميدانية، واعتماد

وحدة الأمر وتسلسل السلطات، ونطاق الإشراف، وتوثيق هذه المعلومات خطياً وإدانة تحديثها.

ويتطلب التعامل مع الموقف الأزموبي وإداره الأزمة استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة، تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمات، وفي الوقت ذاته يتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل، وهذه الأساليب هي (المخامرة، 2010):

1- تبسيط الإجراءات: الأزمة لا تنتظر، بل إن تجاهل عنصر الوقت قد يؤدي إلى دمار كامل للكيان الإداري، وتحتاج إلى التدخل السريع والحاسم والسليم والصحيح أيضاً، ولذلك فإن تبسيط الإجراءات يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث الأزموبي ومعالجتها بسرعة وبشكل سليم.

2- إخضاع التعامل مع الأزمات للمنهجية العلمية الإدارية: لابد من أن يخضع التعامل مع الأزمات للمنهج الإداري السليم، لتأكيد عوامل النجاح وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير مرغوبة أو محسوبة يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري العلمي على أربع وظائف أساسية هي:

أ- التخطيط: يعد التخطيط بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات، وهو يعني التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به، ومتى، ومن الذي سيقوم به، ويرتبط التخطيط عادة بحقائق الأزمة، وتطورات الأوضاع المستقبلية لها.

ب- التنظيم: لضمان التدخل الكفؤ في الأزمات لابد من توافر نوع من التناسق والتنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة، التي تبذل لإدارة الأزمة خاصة عندما تحتاج الأزمة إلى جهد جماعي، خاصة وأن التناقض والازدواجية تؤدي إلى أزمات من نوع جديد، ويهتم التنظيم بتحديد الأشخاص الموكلة إليهم الأعمال الخاصة التي سيقومون بها لمعالجة الأزمات.

ج- التوجيه: تعتمد إدارة الأزمات على فن المواجهة الجريئة والسريعة والصحيحة لأحداث الأزمة، وهي عملية تحتاج إلى معرفة إمكانيات الأزمة والظروف البيئية المحيطة للمواجهة الأزموية.

ويتضمن التوجيه السليم لإدارة الأزمات شرح طبيعة المهمة، ووصف العمل نفسه، ونطاق التدخل، والهدف، والغرض من التدخل، والسلطة المفوضة، والأساليب المتاحة أمامهم. ويتم ذلك من خلال اجتماع مسبق بأفراد الفريق مع متخذ القرار الإداري.

د- المتابعة: تعد نتائج التدخل في الأزمات وإدارتها نتائج غير نهائية وإنما هي مرحلية، ومن ثم معالجة الأزمات ووقف تدهور الأمور تصبح مرحلية ونتائجها مرحلية وتظل هناك الأسباب الكامنة، معالجة الأسباب يحول دون وقوع الأزمات مره أخرى ولا يتم ذلك دون متابعة حقيقية.

3- الحضور الدائم: لا يمكن معالجة أي أزمة من خلال عجز أو قصور؛ فالأزمة تحتاج إلى الاستعداد وإلى التدخل لمقاومة أي قصور أو عجز، كما إنها تحتاج إلى الفهم الكامل، والفهم الكامل لا ينشأ عن الغياب بعيداً عن الأزمات؛ أي عن موقع أحداثها. ويتطلب الأمر الحضور الدائم الذي يمثله الفهم المسبق والواسع لأسباب عناصر أبعاد الموقف الأزموي الذي يواجه الكيان الإداري.

4- تفويض السلطة: تعد عملية تفويض السلطة (قلب) العملية النابض في الدورة الدموية في إدارة الأزمات ومن ثم فإن تفويض السلطة ينظر إليه باعتباره محور العملية الإدارية سواء في إدارة الأزمات أو لفريق المهام الأزموية؛ أي إن القرار يتعين أن يكون مناسباً للحدث الأزموي وممكن تنفيذه في حدود الإمكانيات المتاحة لمدير الأزمة وأنه يمكن إبلاغه للمستويات الإدارية المختلفة بما فيها فريق التعامل مع الأزمات، وبالتالي تصبح عملية

تفويض السلطة في غاية الأهمية والخطورة؛ لأن تفويض السلطة لا يعني إطلاق مطلق الحرية للمستويات الدنيا وتوسيع سلطاتها، بل يتم تفويض السلطة في إطار المستويات الإدارية ذاتها أو الأقرب منها.

5- فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها؛ تحتاج إدارة الأزمة الى كم هائل من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة وسلوكيات أطرافها، ومن ثم فإن قنوات الاتصال والإبقاء عليها يساعد على تحقيق هذا الهدف، وكثيراً ما تستخدم سياسة الباب المفتوح كأداة للحصول على المعلومات والإبقاء على سلامة قنوات الاتصال.

**الأزمة بين الإيجاب والسلب:**

لا تعد الأزمات قدراً محتوماً، وكذلك نتائجها؛ فالأزمات كنقاط تحول مفتوحة على كل الاتجاهات، وقد تحمل في طياتها أدوار سلبية وأخرى إيجابية؛ ففي الوقت الذي يمكن أن تكون فيه الأزمات شراً مسيطراً، فهي قد ترفع درجات الجاهزية ومستويات الأداء ويمكن أن تتحول إلى حافز للتطور والتقدم وتحقيق أكبر قدر من النجاح؛ فالأزمة قد تحمل في طياتها بذار تغييرات إيجابية في الكيان الإداري إذا تمت إدارتها بفاعلية وكفاءة، ورب ضارة نافعة؛ فالأزمة تسلط الضوء على جوانب القصور ومناطق الضعف ومواطن الخلل، وتدلل على ضرورة الاستعداد الدائم لأي طارئ، والإفادة من التجارب السابقة بالعمل على إصلاح الخلل، وتعزيز مواطن القوة.

**أولاً: الدور السلبي للأزمة:**

1- تغذي الأزمة أحياناً بذار الخوف والرعب والضغط بين العاملين بما يؤدي إلى التأثير على مقدراتهم على اتخاذ القرارات السليمة والذي يقوم إلى فقدان السيطرة (Willi, 1986)، واتخاذ قرارات لا تتسم بالرشد والموضوعية (عبد الله، 1995).

2- قد تفرض الأزمة جواً يسوده تعارض المصالح وانفصام العلاقات وحالة من الغموض وعدم

التأكد (Augustine, 1995).

3- كما قد تمتد الأزمة إلى جوانب غير متوقعة تصيب أطرافاً جدداً بسلبياتها

(Cynthia, 2005).

4- قد تهدد الأزمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة التي بنيت عليها في الظروف العادية

(العبادلة، 2003).

ثانياً: الدور الإيجابي للأزمة:

إن التعامل مع المشكلات والأزمات قد يؤدي إلى نشوء مشكلات أخرى مما يدفع بالمسؤولين إلى بناء منظمة أقوى وأقدر على مواجهة أزمات قد تكون في الطريق، وتوفير بيئة ملائمة لتسريع عمليات التغيير نحو الأفضل بما يحمله ذلك من تطوير وتقديم، واستحداث استراتيجيات مؤسسية ومنظمية خلاقية (كوكس وهوفر، 1998).

وفي الأحوال جميعها؛ فإن التعامل مع أي أزمة لا يعني بالضرورة عدم بزوغ غيرها؛ فالأزمات بالمفهوم النظمي دائمة البزوغ، وهي مؤشر على فعالية النظام وعلى صحته وديناميته وحيويته، وأنه نظام لا يتهيب التعايش مع متغيرات ظروف الزمان والمكان المحيطة، وأنه يستشرف المستقبل بإقدام وبصيرة ووعي (الطويل، 2006).

وبناءً على ما سبق يمكن تلخيص إيجابيات الأزمات بما يأتي:

1- تقوم الأزمة بدور المحفز على تطوير طاقة المنظمة وتوجيهها، واكتشاف مزايا العمل

الجماعي وبناء الفريق (Jeffery & Russell, 2005).

2- بروز القيادات ذات الكفاءة العالية والتي تستطيع التعامل مع الظروف الصعبة (عبد الله،

1995).

3- مواجهة المشكلات الكامنة وظهور الأفكار الخلاقة في ظروف الأزمات، وإعادة النظر في

الخطط القديمة، وتعديل الثوابت (لينك، 2002).

4- تدفع الأزمات إلى تطوير أنظمة إنذار مبكر لإرسال الإشارات التحذيرية من خطر قادم،

وقبل أن تحدث الأزمة بوقت كاف للاستعداد (Pearson & Rondineli, 1998).

5- تكشف عن جوانب الخلل والضعف والقصور، وكذلك جوانب القوة والتميز.

إدارة الأزمات في الجامعات:

تأتي مؤسسات التعليم العالي ومنها الجامعات على رأس منظومة التعليم في المجتمع، وعليها يقع العبء الأكبر في مقابلة احتياجات المجتمع وتطلعاته، وتلبية متطلبات العصر المتغيرة؛ فالجامعات مراكز فكر وتوير وإشعاع وتطوير، وذلك بما يقدمه رجالها من علم وفكر متطور ومبدع يقود المجتمع ويعمل على نمو الوطن وتنمية الإنسان المفكر الحر الواعي المسؤول (عبد الغفار، 1992).

والجامعة كما ورد تعريفها في قانون الجامعات الاردنية لعام 1987 هي مؤسسة وطنية اجتماعية للتعليم العالي تعنى بنشر المعرفة والعلم وتشجيع البحث العلمي وخدمة المجتمع وتسعى إلى تنمية شخصية الفرد وتكوينها، وتعزيز الانتماء الوطني، وتشجيع المبادرة الشخصية، والعمل الجماعي (قانون الجامعات الاردنية، 1987).

وعلى الرغم من الاهتمام البالغ والرعاية والعناية، إلا أن الجامعات تواجه أزمات وتهديدات بالغة الخطورة، بعضها محلية، وغيرها كان مرده المتغيرات الهادرة التي غيرت شكل العالم وأوجدت نظاماً عالمياً جديداً، يعتمد العلم والتطوير التكنولوجي، ويستند الى تقنيات عالية التقدم والنفوق؛ الأمر الذي يفرض وجود برامج تطوير شاملة وتحديث متكامل لهذه المؤسسات

لضمان امتلاك المقدرّة على تجاوز مشكلاتها ونقاط ضعفها لتكون قادرة على الارتقاء إلى مستوى مجتمعات المعرفة وممارسة أدوارها بكفاءة وفعالية والوفاء بالتزاماتها وتعهداتها.

إنّ إصلاح نظام الجامعات، أو إحداث التجديد والتغيير فيها، لا يمكن أن يتم بفعالية دون معرفة الخلل فيها، كما يمكن إجمال مجموعة من المشكلات والأزمات والمعوقات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي بأربعة مستويات رئيسية:

أولاً: تآزّات داخلية (المعاني، 1999) ومنها:

- 1- التهاافت على التعليم العالي.
- 2- جمود معايير القبول وعدم مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص.
- 3- ضعف التمويل وشح الموارد المالية.
- 4- ضعف الاهتمام بعضو هيئة التدريس.
- 5- غياب معايير وأسس اختيار رؤساء الجامعات والقادة التربويين.
- 6- نفسي البيروقراطية والتفرّد والمركزية وغياب المشاركة.
- 7- ضعف الربط بين مخرجات الجامعات وحاجات المجتمع (غياب التخطيط الشمولي والتكاملي).

8- قصور الفلسفة التربوية والمناهج.

9- ارتفاع معدلات بطالة الخريجين.

10- ضعف المساهمة في البحث العلمي.

11- سياسات تتصف بالجمود في تعيين أعضاء هيئة التدريس أو ترقيتهم.

ثانياً: التآزّات الخارجية ومنها (عريفج، 2001):

1- قصور الجامعات عن مواكبة الثورة التكنولوجية ونظم الاتصالات.

2- الانغلاق والجمود.

### ثالثاً: التآزمت الخاصة ومنها:

1- هجرة رأس المال الفكري: لقد خلق التنافس الشديد بين الدول المتقدمة والنامية إشكالية هجرة الأدمغة، حيث يتوفر لهم في الدول المتقدمة ما لا تملك الدول النامية توفيره من أموال وميزانيات وجدية للبحث العلمي (الخطيب، 2003).

### رابعاً: التآزمت العامة ومنها:

1- تآزمت تواجه ثوابت الأمة العربية.

2- تآزمت أخلاقية وقيمية.

ونظراً لما تعانيه الجامعات من أزمات (سياسية، واجتماعية، واقتصادية، وثقافية) جعلتها غير قادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة وعصر المعلومات؛ لذا اختلفت بؤابر الأزمة الناشئة مع اختلافها للمفاهيم الحديثة التي استعملتها الجامعات، ويمكن توضيح ذلك من خلال عرض أبرز الصعوبات التي تواجهها الجامعات وعلى النحو الآتي (العبادي، الطائي، الأسدي، 2008):

1. طبيعة فلسفة الجامعات.

2. قصور قيادة الجامعة أو الكلية، بالإضافة إلى طبيعة الأدوار والوظائف.

3. عدم توفر قاعدة بيانات متكاملة عن مجالات العمل المختلفة بالجامعات.

4. ضعف العلاقة بين الجامعة والمجتمع.

5. ضعف العناية بالجوانب الانسانية في مجال العمل.

6. ضعف التمويل والنمو غير المتوازن في التعليم العالي.

7. قصور في اداء الأدوار القرارية.



وفيما يتعلق بهذه الأزمات التي تؤثر بشكل أساسي على الجامعات منفردة، فإنه من المهم

إدارة الأزمة داخلياً عن طريق تعزيز التواصل الفعال بين الإداريين الرئيسيين، والتفاعل مع

وسائل الإعلام بشكل يضاعف من احتمالية تقديم المعلومات الملائمة بشكل متوازن مع حاجات

الناس وحقوق الأفراد بالخصوصية، والتفاعل بشكل ملائم مع الجامعة وخارجها عند الضرورة،

والاعتناء بحاجات الفرد الخاصة في إدارة الأزمات المعقدة (Culp, 2005).

كما يرى (Pleviak and Milkevitch, 2001) أنه من الضروري في إدارة الأزمات

في الجامعات إصدار دليل علمي لكل جامعة يتعلق بهذه الأزمات المتوقعة على أن يكون محدداً

ما أمكن مع الأخذ بعين الاعتبار أنواع الأزمات المختلفة، ودور كل فرد في الفريق المشارك في

إدارة الأزمة، خاصة أن إعداد مثل هذه الإرشادات بشكل مكتوب في أوقات لا تكون فيها

الأزمة، يمكن أن يوفر الوقت في منتصف حدوث ردود الأزمة.

كما إن القيادة الفعالة في مؤسسات التعليم العالي الجامعي تعتمد على التكامل والتوجيه

والالتزام والدفع والتحفيز عن طريق خلق جو من المفاجآت المستمرة التي تساعد على تفجير

الطاقات الكامنة؛ فقيادة الأزمة تعني تفجير طاقات جديدة لم تستخدم، يصعب تفجيرها في ظل

البيئة التنظيمية والأساليب السابقة؛ وبذلك تكون مهام قيادة الأزمة كما يلي:

- اختيار الاتجاه بالمشاركة مع الآخرين.

- تحفيز الناس ودفعهم للمشاركة.

- حشد الطاقات الكامنة لأداء أعمال غير روتينية.

وأهم ما يجب أن يقوم به القائد وقت الأزمات هو ألا يطلب من الناس أن يقوموا بأشياء

لم يتدربوا عليها أو لم يكتسبوا خبرة في ممارستها من قبل، ولكن يجب أن يطلب منهم القيام

بالأشياء التي تدربوا عليها، وليس القيام بأشياء جديدة هم غير معتادين عليها.

أما الظروف الصعبة التي يمكن أن تواجه القائد عند التعامل مع الأزمة فهي ما يأتي:

- وسائل الاتصال غير المتوافرة أو الضعيفة.

- العزلة في مكان و تقييد حركته.

- التعرض للإصابة أو الإيذاء.

فهناك جملة من العوامل التي تتأثر بها عملية قيادة الأزمة وإدارتها، بما يتناسب مع الجامعات من تعدد مدخلاتها وتنوعها، وعملياتها، ومخرجاتها. وتتمثل هذه العوامل بالتفكير النظمي، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والمساءلة، وخصائص القيادة الإدارية، وعملية صناعة القرار واتخاذها، والتخطيط، والمعلومات، والاتصالات، وتفويض الصلاحيات، وفريق إدارة الأزمات.

#### 1- التفكير النظمي:

يعد التفكير النظمي من المفاهيم الحديثة نسبياً، وقد ارتبط بظهور المنظور النظمي للمنظمة الذي كان نتاجاً طبيعياً لتطورات العصر وتعقيدات حياة مجتمعات اليوم؛ فمجتمعات اليوم نظمت نشاطاتها المختلفة في مؤسسات متخصصة لكنها متكاملة ومتفاعلة مع بعضها ومع بيئتها الموجودة فيها (الطويل، 2001).

تكمن أهمية المنظور النظمي في إمكانية رؤية العناصر المختلفة للمشكلات الإدارية بجميع أبعادها، ومدى تفاعل هذه العناصر مع البيئة الخارجية التي تمد المنظمة بالمدخلات الضرورية لاستمرارها؛ فنظرية النظم هي محاولة هادفة لتكوين نظرة شاملة للنظام الإداري بالنظر إليه على أنه نظام فرعي من النظام الاجتماعي، يتفاعل معه ويؤثر فيه، ويتأثر به بشكل مستمر (القيوتي، 2001).

## مميزات التفكير النظمي:

يمكن استنتاج جملة من الميزات يمكن أن توفرها تقنية التفكير النظمي للتعامل الفاعل مع الأزمة، وهي كما يلي:

1. اكتشاف مؤشرات الخلل وقصور الأداء؛ أي اكتشاف الأزمة في مرحلة البزوغ وقبل استفحالها.

2. المقرة على تحديد الأزمة وإحداثياتها.

3. الإحاطة بالمعطيات والمتغيرات المرتبطة بالأزمة ضمن فهم شمولي.

4. تحقيق الضبط الأكثر فاعلية لمكونات النظام.

5. تحقيق مستويات أداء عالية بعيداً عن التسبب والتأزم.

6. توفير أبدال متعددة للقرارات المتعلقة بالأزمة وإدارتها.

## 2 - الثقافة المنظمة:

تتسم نظم اليوم بتعددية الثقافات والأطر المرجعية للعاملين فيها، نظم اليوم نظم معلومة، التعددية والتنوع في أفرادها من عناصر قوتها، والقيادة الفاعلة في مثل هذه النظم هي التي تحسن جني ثمار تنوع أفرادها، عبر تقبلها للتنوع الثقافي والمعرفي والمهاراتي والتخيلي للعاملين، وتمكينهم من أن يقدموا أفضل ما لديهم باعتزاز وافتخار؛ وذلك عبر صهر هذه المتغيرات في مشترك تكاملي يرسخ ثقافة المؤسسة في المساعلة الذاتية والتقويم المستمر (الطويل، 2006).

وتؤدي الثقافة المنظمة السائدة في المؤسسة مجموعة من الوظائف الهامة؛ فهي تمنح أفراد المؤسسة إحساساً بهويتهم الخاصة، وتعمل على تنمية الولاء للمؤسسة بعيداً عن النزعات

الشخصية، وتعمق أسس الاستقرار في المؤسسة، وتشكل مرجعية للأفراد، توجههم عند مواجهة الأوضاع الصعبة (Wheelen & Hunger, 2000).

تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم.

ويرى (نلسون وكويك) (1996) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثير قوي ومباشر على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم، وعلاقاتهم برؤسائهم ومروسيهم وزملائهم، والمتعاملين معهم، وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة، كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت لهم، ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة.

تظهر الثقافة المنظمة واضحة في المنظومة التي توطر العمل الإداري وتشكل مرجعيته وطريقة تعاطيه وأسلوب تعامله مع الأحداث اليومية والعمليات المستمرة وهي تعد مؤشراً على طريقة التعامل مع المستجدات والطوارئ والأزمات؛ لذلك فإن الإدارات المعنية بتطوير ثقافة منظمة محفزة على الإنجاز، تتضمن قيم عمل جديدة تتلاءم والمتطلبات المتغيرة (الطويل، 2006).

### 3- الهيكل التنظيمي:

يعكس الهيكل التنظيمي فلسفة المنظمة أو المؤسسة، وخطوط الاتصال فيها وطبيعة أهدافها وآليات صناعة القرارات فيها؛ فهو يمثل توزيع المهام والمسؤوليات للأفراد والوحدات الإدارية، وتحديد خطوط الاتصال والمستويات الإدارية، ونطاق الإشراف وتصميم أنظمة فعالة

لضمان الاتصال والتنسيق الكامل على المستويين الأفقي والعمودي، وتجميع الأفراد في وحدات تُضمها المنظمة، وكل ذلك لضمان أداء المنظمة لمهامها على أحسن وجه، والوصول إلى الغايات المنشودة وتحقيق الفعالية العالية للنجاح في كل الظروف.

وهناك مجموعة من المبادئ يجب مراعاتها عند تصميم الهياكل التنظيمية في ظل الظروف المتغيرة:

1- المرونة والتكيف: فكلما كان الهيكل التنظيمي مرناً، كان أكثر فاعلية في مواكبة التغيرات والتحويلات (عرايبي، 2003).

2- الكفاية والفاعلية: فالهيكل التنظيمي أحد المتغيرات المنظمة والمؤسسية لتحقيق الأهداف بإيجابية وكلفة أقل (الطويل، 2006).

3- التخصص وتقسيم العمل: حيث إن وضوح الأدوار وعدم غموضها يمكن من توزيع المهام والواجبات بشكل بعيد عن التداخل مما يوفر ظروفاً أكثر مناسبة للتعامل مع الأزمة وظروفها، ويسهل كثيراً من إجراءات المعالجة، كما يسهل التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات وأنشطتها لتوحيد الجهود وتكثيفها سعياً للوصول إلى فعالية المنظمة لتحقيق أهدافها (حریم، 2003).

4- تدرج السلطة: بشكل يوضح المسؤوليات ويمنع التداخل والإرباك في معالجة الأمور الطارئة واتخاذ التدابير المناسبة للتعامل مع الأزمة، ولا يعني تدرج السلطة الجمود وقولبة الأدوار.

5- مراعاة ظروف المنظمة: بحيث يراعى تصميم الهيكل التنظيمي إمكانيات المنظمة ومواردها البشرية والمادية، والاعتمادية والمزاملة للنظم الأخرى في المجتمع (الشماخ، 1999).

6- تصميم يحقق الرقابة التلقائية: حيث إن نضج المؤسسات يكمن في مدى استطاعتها تمكين مستوياتها الإجرائية وكذلك المستويات الوسطى فيها من حرية الممارسة والبعد عن الرقابة

في تفعيل أدوارها، باعتبار أن المستوى المعني هو الأكثر دراية ومعرفة بواقع الأمور، وبالفضايا المحيطة به أكثر من معرفة من هم في قمة النظام (الطويل، 2006).

إن تصميم الهياكل التنظيمية بشكل منغلق وهرمية جامدة يشكل عائقاً أمام نجاح الكيان الإداري في التعامل الفاعل مع الأزمة، وكذلك سبباً في تعاضم آثارها ومترتباتها السلبية؛ لذا يجب الأخذ بالحسبان الاعتبارات التنظيمية المناسبة كاللامركزية في اتخاذ القرارات طبقاً للمعلومات المرتبطة بالأزمة، وتطوير وتماسك المجموعة ودعم القيادة أثناء التعامل مع الأزمات (Milburn & Schuler & Watman, 1983).

وخلاصة القول إن كل النظم الاجتماعية معرضة أن تحدث فيها تآزمات وتغيرات، لكن المهم أن يتم تصميم النظم وهيكلتها بشكل يجعل من عملية التطوير والتغيير فيها عملية ممكنة وغير تشنجية وقادرة على معالجة مقبولة للأزمات تبتعد بها عن الفشل أو التسبب أو الهدر في طاقاتها وإمكاناتها (الطويل، 2006).

#### 4- المساعدة:

المساعدة في الإدارة هي وسيلة تتم عبرها متابعة العاملين عن كيفية استخدامهم للصلاحيات والسلطات والمسؤوليات الموكلة اليهم، وهي وسيلة الإدارة للتأكد من تحمل العاملين للمتطلبات المتوقعة لأداء أدوارهم، وفق ما هو محدد ومتفق عليه. وهي بذلك تعني المساعدة؛ أي قيام الرئيس بمساعدة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال، وإشعاره بمستوى هذا الأداء؛ وذلك من خلال التقييم المناسب (الطويل، 2001).

تشكل المساعدة موجهاً للسلوك الإداري وحاضنة للقيم التي تنطلق منها القرارات الإدارية. وهي بذلك تؤدي دوراً مهماً في إدارة الأزمات وفي مختلف مراحلها؛ فهي تشكل عامل وقاية من الأزمات باعتبارها وسيلة تمكن الأفراد والمنظمات من تحمل مسؤوليات ومترتبات ادائهم

بحيث يؤدي ذلك إلى الطمأنينة بأن الأمور تجري في سياقاتها الصحيحة للصالح العام، ووفق الأهداف المرسومة باستنادها إلى تعظيم الممارسات الجيدة وتحجيم السيئة منها ، وإن المشكلات يجري التعامل معها بما يناسبها بعدالة ومساواة (Darling, 1999).

#### 5- خصائص القيادة الادارية:

تشكل خصائص القيادة للنظم أبرز عوامل نجاحها في مختلف الظروف والأحوال، وهي تأخذ في أوقات التأزم بعداً أكثر حساسية وأهمية نظراً لاستثنائية الموقف الأزموي؛ فالتحولات والتغيرات التي تعصف بعالم اليوم وبمنظوماته وبمستقبلها تحتاج إلى قادة مبدعين مبتكرين أصحاب رؤى خلاقة وتطلعات طموحة قادرة على تحويل المحن إلى منح إيجابية، وتجعل من التأزم فرصة للتعلم وجسراً لمستقبل من التطور والنمو والاستمرار.

ويرى الطويل (1986) أن القيادة مجموعة من المفاهيم المتكاملة المتناغمة والمهارات الإنسانية والإدراكية التي لا بد من توافرها، فضلاً عن عوامل متداخلة تتصل بالبعد البنيوي المتعلق بشخصية القائد وقيمه واتجاهاته ودوافعه التي تسهم في مجملها في بناء القائد الإداري.

ويمكن إجمال خصائص القيادة الإدارية ومواصفاتها اللازمة للتعامل مع الأزمات بما يلي:

1- الاستقامة والنزاهة، بالحرص على القواعد الأخلاقية والضوابط القيمية السامية التي تولد الثقة لدى الأفراد، وتعم أجواء الطمأنينة والأمان.

2- المقدرة على اختيار فريق يمتاز بالكفاءة والتعاون وتوفير بيئة لعمل الفريق وأجواء تشجعه، وتثمن العمل الجماعي؛ فمهمة القائد جمع أفراد محل ثقة يستطيعون النهوض بواجباتهم.

3- المرونة وعدم التصلب، فالتصلب والجمود والعناد لا تعني الصلابة بتاتاً، بل هي مؤشرات خطيرة في مواقف التأزمات قد تدفع الأمور إلى نتائج سلبية.

4- الحسم؛ فالتردد خيانة للالتزام وإهدار للوقت والجهد، وتضييع للاتجاه وتشثيت الطاقة والموارد، وهي أمور تكون المنظمة بأمر الحاجة لها في ظروف الأزمات.

## 6- صناعة القرار واتخاذها:

تعدُّ عملية صناعة القرار واتخاذها جوهر العملية الإدارية وعصب الحياة الإدارية، وهي عملية مستمرة في معظم الوظائف الإدارية من تخطيط وتنسيق، وتوجيه وتقييم، وهي بذلك من أهم الوظائف للمديرين، إن سلامة القرارات المتخذة للتعامل مع الأزمة والحد من سلبياتها، واستثمار إيجابياتها تدل على فعالية الإدارة وكفاءتها، كما أن أهمية عملية صناعة القرارات واتخاذها باعتبارها عصب العملية الإدارية وجوهر عملية إدارة الأزمات، تشكل القلب النابض لها، وترتبط بمراحل الأزمة كافة، ابتداء من رصد مؤشرات الخلل ومروراً بالإستجابة لمتطلبات المستجدات وانتهاء باستعادة زمام الأمور ومواصلة النشاط وتحقيق الأهداف ويعتبر تعطيل عملية صناعة القرار واتخاذها أو التردد والتأخر أو التأخير فيها هو قرار بعدم فعل شيء، وهو ما قد يؤدي الى تفاقم الموقف الأزموي وتعاضم الخسائر والمترئبات السلبية (دروكر، 1998).

## 7 - التخطيط:

ويعطي التخطيط المرتبة الاولى في عملية إدارة الأزمات، فالتخطيط المتروى للتعامل مع الأزمات يقلل من حدة مقاومة النظام لمتطلبات التغيير أو التكيف اللازمة لتجاوزها (الطويل، 2006).

إن الهدف الاساسي للتخطيط هو العمل على زيادة فاعلية عملية مواجهة الأزمة، وتقليل الآثار السلبية لها على المجتمع؛ لذلك يجب أن ينظر الى التخطيط على أنه عملية مستمرة لا تتوقف، وذلك لحدوث العديد من المتغيرات في الظروف التي وضعت فيها تلك الخطط (العتيبة، 1999).

يمكن النظر لعملية التخطيط لإدارة الأزمة على أنها عملية منظّمة ومستمرّة تخضع لضوابط مقننة تتم في إطار التحضير للتعامل مع الأزمات، وتستهدف مساهمة فعّالة في إدارة



الأزمات المحتملة، وهي ترتبط بالسياسات والاستراتيجيات العامة للمنظمة، وتتم في ظل محدداتها وتوجيهاتها، مع التأكيد على أن عملية التخطيط قد لا تحقق النجاح الكامل، ولكنها في أقل تقدير ستكون أنسب وأفضل من أي تعامل ارتجالي واعتباطي غير منضبط؛ فالالتزام بعملية التخطيط في التعامل مع الأزمة في مراحلها كافة يزيد مقدره المنظمات على فهم طبيعة الأزمات وتصنيفاتها للتعامل معها بكفاءة وفاعلية عاليتين.

لقد أكدت دراسة وليكنز (Wilkinz, 1998) وروك (Rock, 2000) حول التخطيط لإدارة الأزمات على أن وجود خطط لإدارة الأزمة أمر ضروري وفعال لتحسين الأداء أثناء الأزمات، كما أكد كروكال (Crookail, 2004) على أهمية التخطيط المسبق للأزمة من خلال بناء سيناريوهات للأحداث المحتملة، الأمر الذي يتيح فرصة أمام المنظمة وأفرادها لمعايشة الخبرة للتعامل مع الأزمة عند حدوثها.

أهداف التخطيط لإدارة الأزمة (المخامرة، 2010):

1- تحديد عامل المفاجأة؛ وذلك من خلال وضع أسلوب ثابت ودقيق للمتابعة المستمرة لمصادر واتجاهات التهديدات على المستويين الداخلي والخارجي من خلال منظومة عمل متكاملة يشترك فيها أجهزة جمع المعلومات وتحليلها، والبحث العلمي، ومراكز البحوث الاستراتيجية بكافة تخصصاتها على مستوى.

2- حصر التهديدات: من خلال حسن تشخيص الأزمة، والعمل على عزلها عما قد يأتي مصاحباً لها من أزمات أخرى.

3- الاستغلال الأمثل للوقت: من خلال الدراسة التحليلية المسبقة للأزمات المتوقعة، ووضع السيناريوهات المختلفة لمواجهتها، طبقاً لتصور دور الأطراف الفاعلة فيها، مما يؤدي إلى تقليل الوقت اللازم لإدارتها حال حدوثها؛ نظراً لوجود القرارات والبدائل المدروسة مسبقاً أمام صانعي القرار والمنفذين.

4- الاستغلال الأمثل للموارد: من خلال تنظيم الموارد المتاحة داخلياً وخارجياً والتي يمكن توجيهها لصالح الأزمة، مما يساعد على التنسيق المسبق لاستخدام تلك الموارد وسرعة اتخاذ الإجراءات الإيجابية المضادة لحدوث الأزمة بما يقلل من آثارها السلبية تجاه الدولة.

#### 8 - المعلومات:

تؤدي المعلومات دوراً مهماً في شتى مناحي المنظمات وعملياتها، فهي تمثل مورداً ومصدراً حيويًا للمنظمة في: صياغة رسالتها، وأهدافها، وبلورة رؤيتها، ووضع استراتيجياتها، وآليات تنفيذها، وتصميم هيكلها، وبنائها، واختيار تقنياتها، وصناعة قراراتها المختلفة واتخاذها في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم وغيرها من المجالات المتعددة. كما أن للمعلومات دورها في عملية إدارة الأزمة لاقتزان ذلك بشكل كبير بالقرار المتعلق بكيفية التعامل مع الأزمة، فنظهر أهميتها (القرم، 2008) كالآتي:

1- تجنب المفاجأة.

2- سرعة عملية صناعة القرار واتخاذها لضمان التوصل إلى القرار الأنسب بعيداً عن التكهن والارتجال.

3- زيادة المرونة في عملية صناعة القرار، واتخاذ وإجراء التعديلات المناسبة لتوفير أبدال متعددة للقرار.

4- تعظيم الإمكانيات والمقدرات بوجود صورة واضحة لموارد النظام الموجودة والممكنة.

وترى الباحثة إن إدارة الأزمات = عملية اتخاذ القرار أو القرارات، وعملية اتخاذ القرارات = وجود معلومات وبيانات؛ إذن إدارة الأزمة = وجود المعلومات والبيانات.

فالمعلومات لها أهميتها في إدارة الأزمات، ودورها لا يتوقف في مرحلة عن أخرى، بل شأن ضروري في جميع المراحل، ابتداءً بمرحلة ما قبل الأزمة وحتى مرحلة السيطرة عليها.

تشكل الاتصالات المفتاح الرئيسي لإدارة الأزمة بنجاح، وأفضل وسيلة لكي تكون فعالة هي الاستعداد قبل حدوثها؛ فعند وقوع الحالة الطارئة، لن يتوافر متسع من الوقت للتفكير، ولا للتخطيط.

وفي غياب خطة إجمالية لإدارة الأزمات وإجراء الاتصالات التي يساهم في وضعها جميع كبار مدراء المنظمة، سوف تتفاقم الحالة الطارئة وتصبح ساحقة، وسرعان ما يفقد الناس الثقة.

هناك ثلاثة عوامل رئيسية لنجاح الاتصالات في ظروف الأزمة هي:

1. وجود خطة اتصالات كجزء لا يتجزأ من الخطة العامة للتغلب على الأزمة.

2. تشكيل فريق خاص لمكافحة الأزمة، إن نشبت.

3. استخدام شخص واحد كي يقوم بمهمة الناطق الإعلامي - الصحفي خلال الأزمة.

ويرجع الحملوي (1995) فشل التعامل بفاعلية مع الأزمات الى مجموعة من العوامل

أهمها: نقص المعلومات، وعدم وضوح الاختصاصات، وضعف وسائل الاتصال الداخلية والخارجية وتأثيرها على المعلومات.

فالالاتصال وسيلة فعالة في تحسين سير العملية الإدارية، وفي جمع وحصر وتوفير البيانات والمعلومات لصناع القرار، وفي ربط كافة المستويات الإدارية المختلفة معاً، وتحقيق التساغم بينها (منصور، 2000).

وعملية الاتصال الفعال ضرورة لكل منظمة؛ اذ لا بد لكل منظمة من امتلاك قنوات اتصال وتواصل تعمل على تزويد الأطراف ذات العلاقة بالمعلومات اللازمة (Cox, 1986).

تأسيساً على ما سبق يمكن القول إن المعلومات والاتصالات من أهم متغيرات إدارة الأزمة، وإن توافر نظام فعال للاتصالات والمعلومات في المنظمة يعطيها المقدرة على التعامل مع الأزمة وإدارتها بفعالية عالية، سواء بتجنب حدوثها أم تخفيف آثارها السلبية واستثمار إيجابياتها في حال وقوعها، وعلى اختلاف نوع الأزمة، في أي مرحلة من مراحلها.

10. التفويض:

بعد تفويض السلطة والصلاحيات الإدارية من أهم الأمور التي تركز إليها الإدارة الحديثة في مختلف مجالاتها وأنشطتها، وفي دراسة راوسون (Rawson, 1994) أجمع كل من المديرين العاملين والمساعدين على أن التفويض من أهم الوسائل الإدارية التي يجب ممارستها في المنظمات الإدارية.

يعرّف التفويض على أنه عملية السماح الاختياري بنقل سلطة الرئيس، وصلاحياته، أو جزء منها من الرئيس إلى المرؤوس (العويسات، 2003). وتشير الكثير من الدراسات إلى أن تفويض السلطات والصلاحيات تؤثر في فعالية إدارة الأزمات حيث تشكل السرعة في اتخاذ القرارات عاملاً حاسماً في إدارتها ودرء أخطارها، والتفويض هو أحد عوامل هذه السرعة. وتكمن أهمية عملية التفويض بما يأتي:

1- تمكن عملية التفويض العاملين من ممارسة أدوارهم ضمن هامش حرية أوسع، وكذلك الاهتمام المستمر بنموهم المهني، وتعزيز ممارسات القيادة التحويلية وصولاً إلى اتخاذ القرار عند المستويات المثلى المعنية بهذه القرارات (الطويل، 2006).

2- تؤمن عملية التفويض الاستفادة من الإمكانيات المتوافرة بصورة فعالة وتوليد الطاقات الكامنة داخل الأفراد (عبودي، 2006).

3- تؤدي عملية تفويض الصلاحيات إلى تطبيق الإثراء الوظيفي وزيادته، عن طريق منح المرؤوسين سلطات ومسؤوليات أكبر لوظائفهم، وفي ذلك حسن استغلال لأوقاتهم وطاقاتهم (بميك، 2002).

4- تسرع عملية التفويض عملية البت في الأمور، واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس الإداري الأعلى، مما يساعد على تحسين أداء الجهاز الإداري وزيادة فاعليته نظراً لقرب المرؤوسين المفوضين من المشكلات المحيطة بالعمل. ويمثل التفويض أيضاً الأسلوب الأمثل المتاح للتخلص من عيوب الروتين وتأخر الإجراءات وتعطيل الأعمال (بميك، 2002).

إن ممارسة عملية تفويض السلطة والصلاحيات داخل الأجهزة الإدارية من قبل الرؤساء إلى المرؤوسين تؤدي إلى إتاحة الفرص أمامهم لتنمية قدراتهم الإبداعية والابتكارية من خلال تلك الأعمال التي تفوض لهم، وبالتالي معايشتهم خبرات العمل المؤدية إلى زيادة الفاعلية والكفاءة للتنظيم الإداري (شريف، 1996).

كما تؤدي عملية التفويض إلى تنمية العلاقات الإنسانية وزيادة التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين أعضاء التنظيم الإداري (زويلف، 1999)، وهو ما تكون الكيانات بأمس الحاجة إليه في وقت الأزمات؛ حيث يسود الرعب والقلق والذعر، وبالتالي تصبح عملية تفويض السلطة مسألة في غاية الأهمية والخطورة؛ كونها لا تعني أبداً إطلاق الحرية للمستويات الدنيا وتوسيع سلطاتها بشكل مطلق، بل إن التفويض الإداري يتم في إطار المستويات الإدارية ذاتها أو الأقرب منه، حيث يجب منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدد، وعلى هذا الفرد أن يعرف الأنشطة والمهام التي يتوقع منه إنجازها، وأيضاً علاقته مع الأفراد الآخرين. وتفويض السلطة هو من أهم المتطلبات الإدارية في إدارة الأزمة؛ حيث تتيح لفرق مواجهة الأزمات ولقائده حرية التصرف والحركة، وفقاً لما يمليه عليه الموقف الأزموي الذي يواجهه.

## 11- فريق إدارة الأزمات:

يعدّ فريق إدارة الأزمات من أهم عناصر إدارة الأزمات، وقد عكست الكثير من تعريفات الأزمة أهمية وجود فريق متخصص ومؤهل وعلى كفاءة عالية لتخطي الأزمة، وربما الاستفادة منها (Kaufman, 1994).

مع تعدد خصائص الأزمات ومواصفاتها، وأنواعها، وأشكالها وتداخلاتها، واعتمادياتها، وتشعب عناصرها ومكوناتها، أصبح من الضرورة إدارة الأزمة.

ويحذر الخضيرى (2003) من إساءة اختيار الأفراد الذين تتاط بهم مهمة التعامل مع الأزمات، خاصة أن التعامل مع الأزمات بالارتجالية والعشوائية وبغياب المقدرة والمعرفة، سيؤدي إلى تفاقمها وتعظيم آثارها، بل وأحياناً إلى حدوث أزمات أخرى أشد تأثيراً وتدميراً وعتفاً وضجيجاً وإزعاجاً، وأعلى كلفة وخسائر.

ويمكن الاستنتاج مما سبق أن توافر فريق مؤهل ومدرب في المنظمة، يمتلك الكفايات والخبرات المناسبة هو أحد الأعمدة الرئيسة لإدارة الأزمات، سواء بمنع حدوثها، أم بالسيطرة على اتجاهاتها، والحد من تفاقمها، بل وربما تحويلها إلى فرصة إيجابية لمصلحة الكيان.

والفريق حتى يؤدي دوره على أكمل وجه لا بد له من قائد، والقيادة وقت الأزمات بصفة خاصة هي مسؤولية وتحدٍ، والموافقة على قبول المنصب القيادي يعنى قبول التحدي؛ لذا يجب أن يكون لدى قائد فريق الأزمات القدرة على التأثير في أعضاء الفريق؛ وذلك لكي يتمكن من توجيه نشاطهم ودوافعهم وحفزهم على التفكير الابتكاري في توليد البدائل الأخرى لاتخاذ القرارات المناسبة لحل الأزمة، والعمل على احترام كل عضو، والحفاظ على تماسك المجموعة لضمان سير الفريق في الاتجاه الذي يحقق أهداف خطط الطوارئ.

لذا فإن قائد فريق الأزمات و خاصة إذا كان مديراً لجامعة تعليمية، باعتباره قائداً لجميع فرق الأزمات في الجامعة كما تنص عليه اللوائح المنظمة لفريق إدارة الأزمة في أي مؤسسة تعليمية، حيث تواجهه الكثير من المواقف الصعبة في موقف الأزمة، التي قد تؤدي إلى خسائر مادية وبشرية، الأمر الذي يتطلب حسن اختيار قائد فريق مواجهة الأزمات بحيث يتمتع بخصائص شخصية، وخصائص موضوعية مكتسبة ( السيد، 2000).

الخصائص الشخصية لقائد فريق الأزمات:

لضمان نجاح فريق الأزمات في التعامل مع الأزمة ينبغي أن يتحلى القائد بالصفات التالية:

- 1- الشجاعة والتفاؤل التي تدفعه إلى اقتحام المخاطر، والتغلب على حجم الأزمة.
- 2- الرغبة في مساعدة الغير، والنقمة بإمكانات أعضاء فريق الأزمات وقدراته.
- 5- العمل على تماسك المجموعة، والمشاركة الوجدانية بالإحساس بموقف الأزمة مع الفريق.
- 6- القدرة على توقع الأزمات والتحليل.
- 7- اتخاذ القرار في الوقت المناسب في ظل ضيق الوقت وتسارع الأحداث.

أما الخصائص الموضوعية المكتسبة لقائد فريق الأزمات:

تتعلق هذه الخصائص بالمعلومات والثقافة والتعليم والتدريب التي يجب أن يتمتع بها

القائد، ومن أهم هذه الخصائص (زيدان، 2003) كالاتي:

- 1- القدرة على جمع المعلومات وتحليلها، والتعامل في ضوئها بسرعة.
- 2- القدرة على وضع السيناريوهات اللازمة للتعامل مع موقف الأزمة.
- 3- توظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بنجاح في التعامل مع الأزمة.
- 4- القدرة على توضيح الأفكار وتوصيل المعلومات بصورة دقيقة وسريعة لأعضاء الفريق.
- 5- أن يكون مؤهلاً ومدرّباً على أصول القيادة ومتطلباتها الرشيدة

لذا يجب على فريق إدارة الأزمات أن يتصدى حسب ما تتوافر لديه من إمكانيات التفكير والابتكار لإفرازات الأزمة الجديدة والمتغيرة في كل مرة، لأنه يمثل في ذلك انطلاقة في التعامل مع الأزمات وإتاحة الفرصة ليس للسيطرة عليها فقط بل واستثمارها لصالح الكيان المتأثر بالأزمة.

إن إدارة الأزمات "الفن الصعب" للمواجهة عندما يحدث ما لا تتوقعه، كيف تواجهه المواقف والأحداث التي لم تخطط لها؟ إن (جيري سيكينش) لخص أهمية تخطيط إدارة الأزمات في كتابه (كافة المخاطر) حين كتب "لا تُختبر أي إدارة اختباراً جيداً إلا في مواقف الأزمات". أيضاً يعدّ الإنسان أهم مورد في المنظمات؛ لذا نرى أنه لا يوجد بديل لوجود أشخاص أكفياؤ لديهم خبرات عالية يمكنهم التصرف بسرعة وجدارة، لإيجاد حلول جذرية لحل المشاكل الناتجة عن الأزمات. يجب على المدير التوجّه مباشرة إلى العاملين في المنظمة، وتقديم خطة الأزمات لهم طالبا دعم كل فرد منهم، وعليه أن يدرّب العاملين معه لاختبار واقعية الحلول الموضوعية، بحيث يعتاد العاملون بمرور الوقت التعامل مع الأزمات باعتبارها أحد مواقف العمل. إن أزمة إدارتنا هو عدم تبني إدارة الأزمات وتفعيلها كأحد الحلول الجذرية والمهمة للمنظمة في العالم العربي والإسلامي إلا في ما ندر، أيضاً عدم تأصيل العملية المنهجية قبل التعامل مع الأزمات وأثناءها.



## ثانياً: الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، عربية وأجنبية،

وسيتم عرضها حسب التسلسل الزمني (من الأقدم فالأحدث):

### الدراسات العربية:

دراسة الأعرجي (1995): هدفت إلى التعرف على طرق (أساليب) اتخاذ القرارات في موقف الأزمة، استخدم المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، منها: تعدد طرق اتخاذ القرارات في موقف الأزمة تبعاً لاختلاف طبيعة الأزمة من حيث: سرعتها، وشدها، وقوة تأثيرها، وغموضها. وإن من طرق اتخاذ القرارات في موقف الأزمة ما يلي: طريقة الاعتماد على اللارسمية، واللاتحديد المسبق، والتأكيد على المبادرات الذاتية الموقفية كمنهجية لاتخاذ القرارات في موقف الأزمة، وطريقة تجنب التخطيط المسبق في موقف الأزمة، مع التأكيد على التدريجية في عملية اتخاذ القرار، كما بينت الدراسة أن الطريقة أو الأسلوب الأقل ضرراً في حالة عدم التأكد في موقف الأزمة هو استخدام المنهج المفتوح النهاية باتخاذ قرارات أولية بتحديد هدف القرار ووسيلته بالتدرج.

أجرت النداوي (2004) دراسة بعنوان "العلاقة بين خاصيات القيادة الجامعية العراقية وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية لعينة من بعض الجامعات العراقية"، هدفت إلى تعرف أنماط القيادات الإدارية في الجامعات العراقية (جامعات الموصل وصلاح الدين ودهوك)، ومن ثم تحديد نوع النظرية القيادية التي تنصوي تحتها القيادات الإدارية العراقية، وأهم المشكلات التي تواجهها، ومحاولة تحديد أهم الخاصيات الإيجابية لدى القيادات في الأزمات، وتحديد نوع العلاقة بين القيادات الإدارية والعاملين في ظروف الأزمات، وتعرف خاصيات الأزمات العراقية

- بصورة عامة، والأزمة في الجامعات العراقية بصورة خاصة، وأهم خصائص تلك القيادات أثناء مواجهة الأزمات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:
- 1- ارتفاع نسبة الذكور في مواقع القيادات الإدارية بما نسبته 65 - 8.96%.
  - 2- القيادات الإدارية كبيرة السن كانت عالية.
  - 3- معظم القيادات الإدارية تسهم في تعميق المفاهيم القيادية وبحسب نوع الإسهام.
  - 4- أظهرت الدراسة أن العلاقة بين القيادة الإدارية والخصائص متوسطة، والعلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمة ضعيفة، والعلاقة بين الخصائص القيادية مع إدارة الأزمة مقبولة فقط.
- وأجرى الشمراني (2004) دراسة بعنوان "إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تعامل العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية مع الأزمات، لتوفير سرعة استجابة في مواجهة الأزمات بموضوعية، من خلال الاستفادة من عمليات المراحل الخمس والمتمثلة في: اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم.
- وهدفَت الدراسة أيضاً إلى تعرف أهم المعوقات التي تواجه العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، والمتمثلة في معوقات إنسانية ومعوقات تكنولوجية ومعوقات تنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أبرزها:
- كانت استجابة العاملين الإداريين بدرجة عالية في التعامل مع الأزمات من خلال الاستفادة من عمليات المراحل الخمس مرتبة حسب أهميتها:

(التعلم، والاستعداد والوقاية، واستعادة النشاط، واحتواء الأضرار، واستجابة بدرجة متوسطة

بالنسبة لاكتشاف إشارات الإنذار).

- التحكم والسيطرة على المعوقات الإنسانية والتكنولوجية التي تواجه العاملين الإداريين كانت بدرجة استجابة متوسطة في حين تبين أن المعوقات التنظيمية كانت بدرجة استجابة منخفضة.

هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في التعامل مع الأزمات تعزى إلى العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي، عدد الدورات للعاملين الإداريين، في حين لم تظهر اختلافات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

- دراسة اليحيوي (2006)، بعنوان "إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات قائدة فريق الأزمات لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية حسب آراء أفراد عينة الدراسة في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة. حيث أظهرت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة (فريق الأزمات) يرون أن المديرات يمارسن عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات بدرجة متوسطة؛ لذا توصي الباحثة مديرات المدارس بضرورة إتباع التالي في إدارة الأزمات:

■ التخطيط للأزمات: حيث ينبغي على مديرات المدارس اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة لمنع مسببات الأزمات، والحد من أثارها السلبية.

■ التنظيم للأزمات : حيث ينبغي على مديرات المدارس التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة؛ وذلك عن طريق تحديد العضوات الموكلة إليهن الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمة، وتحديد المهام المرتبطة بكل عضوة في الفريق أو الهيئات الخارجية المساندة.

■ التوجيه في الأزمات : حيث ينبغي على مديرات المدارس ترشيد خطوات عضوات الفريق

للتعامل مع الأزمة بفاعلية، وذلك عن طريق تزويد عضوات الفريق بالتعليمات اللازمة

لترشيد خطوات تنفيذ المهام الملقاة على عاتقهن للتعامل مع الأزمة.

دراسة النوايسة (2006) بعنوان " بناء أنموذج لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة " وتكون مجتمع الدراسة من القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم ممثلاً بمديري الإدارات، ومديري التربية والتعليم، ورؤساء الأقسام في مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تبواقر المراحل الخمس لنظام الجاهزية لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في الإدارات لا يرقى إلى المستوى المطلوب ، وإلى مواجهة النظام التربوي لمجموعة من الأزمات المختلفة التي حددتها الدراسة بالتفصيل.

دراسة القرم (2008) بعنوان " تطوير أنموذج لإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في الأردن" ، وهدفت الدراسة إلى تطوير أنموذج للوصول إلى تعامل فاعل مع الأزمات في ظل التعقيدات التي تواجه هذه المؤسسات، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أزمات في مؤسسات التعليم العالي في الأردن، ووجود أزمة غياب مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار.

أجرى بيلنغ وملبورن (Billing and Milburn , 1980) دراسة بعنوان "نموذج

لمفهوم الأزمة: تحليل نظري" واستندت الدراسة إلى دراسة (هيرمان) (Herman) اعتماداً

على عملية إدراك الموقف على أنه أزمة ، وقد تكون النموذج من مرحلتين:

1. مرحلة تفجر الحدث والشعور بالمشكلة.

2. مرحلة تعريف المشكلة على أنها أزمة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين شدة إدراك الأزمة وحجم

التناقض خلال فترة الأزمة، كما أثبتت الدراسة عدم وجود علاقة بين التخطيط وبين درجة

المفاجأة المصاحبة للأزمة، وأن مستوى التهديد يؤثر في إدراك الأزمة.

وأجرى (ثورولد) (Thorsold, 1984) دراسة بعنوان "إتجاه الأزمة وتأثيرها على

المديرين" هدفت إلى استقصاء آراء المدراء حول الأزمة، والتي يفهمونها على أساس أنها

موقف أو مشكلة تتطوي على عنصر التحدي، كما هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين الأزمة

وبين متخذ القرار، تألفت عينة الدراسة من (39) متطوعاً من جامعة (ماسترز) بواقع (29) من

الذكور و(10) من الإناث، لهم خبرة إدارية قدرها (8) سنوات، وقد كانت الاستبانة أداة الدراسة

الرئيسية.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

1- تولد الأزمة ضغطاً شديداً على عملية اتخاذ القرار.

2- إن المدراء يبدون اهتماماً قليلاً بآراء العاملين عند اتخاذ القرارات في ظروف الأزمة، وهم

بذلك منغلِقون ذهنياً مقارنة بالمدراء في الظروف الاعتيادية.

3- تؤدي الأزمة الى مركزية السلطة.

دراسة (ميتروف) (Mitroff,1988) دراسة ميدانية هدفت إلى تعرف مدى امتلاك

المنظمات وحدات لإدارة الأزمات، ومدى استعداد هذه للأزمات، وشملت عدداً من المنظمات، واستجاب للدراسة (114) منظمة. وقد أظهرت الدراسة أن ما نسبته (38%) من المجموع الكلي لهذه المنظمات تمتلك وحدات لإدارة الأزمات، كما بينت الدراسة امتلاك هذه المنظمات خبرة أكبر من غيرها من المنظمات في إدارة الأزمات. وبيّنت نتيجة المسح الميداني لهذه الدراسة أن المنظمات التي تمتلك وحدات لإدارة الأزمات تتميز بأهميتها بالإجراءات الوقائية أكثر من باقي المنظمات الأخرى.

وخلصت الدراسة إلى خمس مراحل أساسية تمثل المنهجية الفعالة في التعامل مع الأزمات وهي: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط، مرحلة التعلم.

دراسة ويلسون (Wilson, 1993) وقد شملت ثلاث جامعات أمريكية، وهدفت إلى التعرف على مستويات تطور خطط إدارة الأزمات؛ وذلك عن طريق الكشف عن مستويات توظيف التقنيات المعاصرة في إدارة الأزمات، ومدى استعداد رؤساء الجامعات لمواجهة تلك الأزمات وطبيعة القرارات التي يتخذها الرؤساء قبل حدوث الأزمات وأثناء حدوثها وبعدها. وقد توصلت الدراسة إلى أن خطط إدارة الأزمات في تلك الجامعات لم تكن كافية، وذلك بسبب محدودية دقة حسابات أوزان تأثيرات المعلومات والاتصالات في ظروف الأزمات. وأكدت الدراسة على أهمية عنصر الاتصالات الفعالة وعنصر التفويض وتأثيره في فاعلية إدارة الأزمات، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للمؤسسات الخارجية على القرارات الأزمومية للإداريين في تلك الجامعات.

دراسة بيرنت ( Burneet, 1998 ) بعنوان " Strategic Approach To

## Managing Criss الطريقة الإستراتيجية لإدارة الأزمات".

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: إن إدارة الأزمات تتطلب حساسية في أساسيات الإدارة؛ فالتحديد الملائم للأزمات من أولى الخطوات المهمة لإدارة الأزمات، ويتطلب ذلك إجراء عمليات تحليل بيئي لأهداف المنظمة ومهامها ، وإعادة تشكيل المنظمة من خلال تطوير الموارد البشرية، وتوفير الإمكانيات المادية، وإن هذه الرؤية لعملية الإدارة، وإعادة التشكيل، تزيد خطورتها أثناء الأزمة بواسطة ضغوط عوامل: الوقت، ومستوى الخطورة، والاستجابة للأزمات. كما أن استخدام أساليب فعالة يؤدي إلى اتخاذ قرارات عقلانية.

دراسة (زدزارسكي). (Zdziarski, 2001) بعنوان " الاستعداد المؤسسي للاستجابة لأزمات الحرم الجامعي كما يدركها الإداريون في معاهد مختارة من المعاهد الأعضاء في المؤسسات الوطنية لإدارة العلاقات الطلابية "، وهدفت الدراسة فحص الاستعدادات المؤسسية الراهنة في مؤسسات التعليم العالي وعلاقتها مع أربعة عوامل مهمة مرتبطة بالاستعدادات المنظمية للأزمة هي: نوع الأزمة التي يتم الاستعداد لها، ومراحل الأزمات، والأنظمة الموجودة المتجاوبة مع الأزمة ، وأصحاب العلاقة والمصالح. وتكوّن مجتمع الدراسة من (8000) طالب جامعي من الجامعات والكليات الأمريكية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي تجد نفسها بشكل عام مستعدة للتجاوب مع الأزمات وأن مؤسسات التعليم العالي قد جهزت خطة واحدة على الأقل لكل نوع من أنواع الأزمات المختلفة الموجودة، وهي: إما طبيعية أو بشرية أو إدارية. وأن مؤسسات التعليم العالي تميل لكونها علاجية وليست وقائية.

دراسة أكرز (Akers, 2007)، التي هدفت إلى تحليل الاستجابة للأزمات واستكشاف هيكل وعملية مكونات إدارة الحوادث الخطيرة في الجامعات الأمريكية، وتكوّنت عينة الدراسة من إحدى وخمسين جامعة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الجامعات وأقسام شؤون الطلبة لديها وجهات نظر مختلفة حيال الأزمات. كما تبين أن طبيعة الجامعة وحجم التحاق الطلبة بها، والموقع الجغرافي هي عوامل ذات أثر إيجابي وسلبى في خطط الاستجابة للأزمات في الحرم الجامعي.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University



التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

استعرضت الباحثة (13) دراسة منها (ست) دراسات عربية و(سبع) دراسات أجنبية. وقد كانت هذه الدراسات خلال الأعوام من 1981-2007، وقد ركزت الباحثة على ارتباط هذه الدراسات بموضوع دراستها وهو " إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية ومقترحات للتطوير".

وبعد الإطلاع على الدراسات السابقة كان من أهم نتائجها:

- التركيز على أهمية علم إدارة الأزمات كمجال مهم وضروري للمؤسسات والمنظمات فسي مواجهة الأزمات والتعامل معها.

- التركيز على طرق (أساليب) اتخاذ القرارات في موقف الأزمة تبعاً لإختلاف طبيعة الأزمة، بالإضافة إلى أهمية عنصر الإتصال الفعال، وعنصر التفويض وتأثيره في فاعلية إدارة الأزمات.

- كما ركزت على العلاقة بين خصائص القيادة وأدارة الأزمات، ومدى ممارسة قائد فريق الأزمات لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية من خلال: (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه)، وأن المنظمات التي تمتلك وحدات لإدارة الأزمات تتميز بأهميتها بالإجراءات الوقائية أكثر من باقي المنظمات الأخرى.

- كما ركزت على أهم المعوقات والأزمات التي تواجه العاملين في المؤسسات والمنظمات، والمتمثلة (معوقات أنسانية، ومعوقات تكنولوجية، ومعوقات تنظيمية)، وإن طبيعة الجامعات، وحجم التحاق الطلبة بها، والموقع الجغرافي لها ذات أثر إيجابي وسلب في خطط الإستجابة للأزمات التي تواجهها.

وحسب علم الباحثة إن دراسة إدارة الأزمات قليلة، لذا جاءت هذه الدراسة بالبحث عن إدارة الأزمات في الوسط الأكاديمي والإداري الجامعي، لذلك قامت هذه الدراسة تحت عنوان " إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية ومقترحات للتطوير"، وتتميز في تناولها لمؤسسات غاية في الأهمية، وتحظى باحترام كبير في مجتمعاتها. فقامت بالقاء الضوء على أهم الأزمات التي تواجه الجامعات الأردنية الحكومية، من أجل الوصول إلى الكشف عن مدى جاهزية هذه الجامعات للتعامل الفاعل مع الأزمات التي تواجهها، ومدى قدرتها في التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها، ومدى الاستفادة منها، وبيان مدى تأثير التوجهات الإدارية الحديثة على مواجهة الأزمات على اختلاف أشكالها.

كما تناولت هذه الدراسة معرفة كيفية إدارة الأزمات من عدة اتجاهات مختلفة من حيث: (التخطيط والتهيئة لإدارة الأزمة، وكيفية إدارة الأزمة، والاستفادة من مخرجات إدارة الأزمة)، وذلك من خلال استخدام أداة الدراسة (الاستبانة)، وكانت عينتها جميع العاملين الأكاديميين والإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية والمتمثلة بـ (جامعة اليرموك، الجامعة الهاشمية، جامعة مؤتة).

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تضمّن هذا الفصل مجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة وصدقها وثباتها، وعرض إجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة. مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من الأكاديميين والإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية (جامعة مؤتة، جامعة اليرموك، الجامعة الهاشمية) وعددهم (5300)، وقد تم اختيار هذه الجامعات بالطريقة العشوائية، والجدول رقم (1) يبين أعداد أفراد مجتمع الدراسة حسب الجامعات.

#### جدول (1)

##### توزيع أفراد مجتمع الدراسة

الجامعة	عدد الأكاديميين	عدد الإداريين
اليرموك	962	1640
الهاشمية	574	750
مؤتة	400	974
المجموع	1936	3364
المجموع الكلي	5300	

#### عينة الدراسة:

تكوّنت عينة الدراسة من (250) أكاديمياً وإدارياً، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، مع العلم انه تم توزيع (250) استبانة إلا أنه تم استرداد (242) استبانة، واستثناء (7) استبانات كونها غير صالحة للتحليل الإحصائي، ليتم التحليل النهائي على (235) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (94%)، والجداول (5,4,3,2) توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية.

## جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
51.9	122	ذكر
48.1	113	أنثى
100.0	235	المجموع

حيث يلاحظ أن نسبة المستجيبين من الذكور كانت 52% وبعدها إجمالي بلغ (122) مستجيباً بينما بلغ عدد المستجيبين من الإناث (113) ونسبة 48%.  
2- نوع الكلية التي يتبع لها المستجيب:

## جدول (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الكلية

النسبة	التكرار	الفئة
54.0	127	كلية علمية
46.0	108	كلية إنسانية
100.0	235	الإجمالي

حيث يلاحظ أن عدد المستجيبين من الكليات العلمية كان (127) مستجيباً ونسبة 54%، بينما بلغ عدد المستجيبين من الكليات الإنسانية (108) ونسبة 46%.  
1. نوع المؤهل العلمي الذي يحمله المستجيب:

## جدول (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	الفئة
12.8	30	دبلوم
40.9	96	بكالوريوس
46.4	109	دراسات عليا
100.0	235	الإجمالي

حيث يلاحظ أن عدد المستجيبين من حملة الشهادات العليا كان (109) مستجيبين مثلاً

ما نسبته 46%، بينما بلغ عدد المستجيبين من حملة البكالوريوس (96) مستجيباً، وبنسبة

41%، فيما بلغت النسبة الأقل لحملة درجة الدبلوم بـ 13% وعدد إجمالي بلغ 30 مستجيباً.

3- المسمى الوظيفي للمستجيب:

### جدول ( 5 )

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	الفئة
35.3	83	أكاديمي
64.7	152	إداري
100.0	235	الإجمالي

حيث يلاحظ أن عدد المستجيبين من الأكاديميين كان (152) مستجيباً وبنسبة 65%،

بينما بلغ عدد المستجيبين من الإداريين (83) وبنسبة 35%.

أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطوير استبانة لهذه الدراسة بالرجوع للدراسات السابقة، والادب النظري

بهذا الموضوع، وقد تكونت الاستبانة بصورته الاولى من (35) فقرة وثلاثة مجالات على النحو

الآتي :

المجال الاول : التهيئة للإدارة اللازمة، واشتمل على ( 1-10) فقرات .

المجال الثاني : أداة الازمة، واشتمل على ( 11-23) فقرات .

المجال الثالث : مخرجات ادارة الازمة، واشتمل على (24- 35) فقرات.

- وتم اعداد الاستبانة باستخدام مقياس ( ليكرت) الثلاثي لتقييم فقرات الاستبيان.

## صدق الأداة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) تم عرضها على (11) محكماً من أصحاب الاختصاص من أساتذة الجامعات (ذكرت أسماؤهم في الملحق رقم (1) وذلك لمعرفة الصياغة اللغوية وانتماء الفقرات لموضوع الدراسة، وقد أبدوا ملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة فتم حذف بعض الفقرات وتعديل بعضها فأصبحت (33) فقرة، وباستخدام مقياس (ليكرت) الثلاثي فأصبحت على النحو التالي:

- المجال الأول: التهيئة لإدارة الأزمة، وله (11) فقرة، وقد تم دمج بعض الفقرات وتعديلها، وذلك تبعاً لآراء المحكمين وملاحظاتهم.
  - المجال الثاني: إدارة الأزمة، وله (12) فقرة.
  - المجال الثالث: مخرجات إدارة الأزمة وله (10) فقرات.
- ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة بتطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة عددها (15) فرداً، وأعيد التطبيق مرة أخرى بعد أسبوعين من التطبيق الأول، وللتعرف على وجود ارتباطات بين المحاور تم إجراء تحليل ارتباط (بيرسون) لكافة المجالات، حيث كانت النتائج كما في الجدول (6) كالاتي:

معامل ارتباط بيرسون			
المخرجات	الإدارة	التهيئة	
.749**	.785**	1	معامل ارتباط بيرسون
.000	.000		المعنوية
235	235	235	العينة
.804**	1	.785**	معامل الإرتباط
.000		.000	المعنوية
235	235	235	العينة
1	.804**	.749**	معامل الإرتباط
	.000	.000	المعنوية
235	235	235	العينة

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ويُبين من الجدول السابق أن هناك ارتباطاً قوياً بين كافة المحاور، وذا دلالة معنوية

عند مستوى ثقة 99%.

ثم تم استخراج معامل الثبات للفقرات، ثم تم استخراج معامل الصدق من خلال جذر

معامل الثبات ولكافة الفقرات مجتمعة وكانت النتائج كما في الجدول (7) التالي:

الصدق	الثبات	عدد الفقرات	الرقم
0.932	.869	11	المجال الأول
0.940	.883	12	المجال الثاني
0.939	.882	10	المجال الثالث
0.975	.950	33	الإجمالي

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن الثبات في إجمالي الفقرات ولكافة الفئات قد وصل

إلى ما نسبته 95%، وهذا يدل على مستوى ثبات مرتفع. أما بالنسبة لصدق الإجابة فقد وصلت في إجمالي المجالات إلى 98% وهذه أيضاً نسبة مرتفعة جداً.

أما بالنسبة لتفصيل هذه النسب للفئات المستجيبة، فقد بلغ الثبات في الإجابة للمجال الأول 87%، ومقياس الصدق 93%، وللمجال الثاني بلغ الثبات 88% والصدق 94%، وللمجال الثالث بلغ الثبات 88% والصدق 94%.

وتم اعتماد مقياس ليكرت الثلاثي في تصحيح أداة الدراسة بحيث تعطى الإجابات

الدرجات من (1 - 3) وعلى النحو الآتي:

موافق بدرجة كبيرة ولها (3) درجات، وموافق بدرجة متوسطة ولها (2) درجة، وموافق بدرجة ضعيفة ولها (1) درجة.

وقد تم تصحيح المقياس بالاعتماد على المتوسطات الحسابية للحكم على الفقرات

وتقييمها بالتقدير وفق المعادلة الآتية:

(أعلى درجة - 1) ÷ عدد الفقرات =  $3 \div (1-3) = 0.66$  وبالتالي يصبح المتوسط الحسابي لكل إجابة كما يلي:

يصبح مستوى الموافقة بدرجة ضعيفة (  $1 + 0.66 = 1.66$  )، إذا الإجابة الأولى تصبح من (1 إلى 1.66).

كما يصبح مستوى الموافقة بدرجة متوسطة (  $1.66 + 0.67 = 2.33$  )، إذا الإجابة الثانية تصبح في الفترة من ( 1.67 إلى 2.33 ).

كما يصبح مستوى الموافقة بدرجة كبيرة (  $2.33 + 0.67 = 3$  )، إذا الإجابة الثالثة تصبح من (2.34 إلى 3) كما هو موضح بالجدول (8) الآتي:

المتوسط الحسابي	الاتجاه
3 - 2.34	موافق بدرجة كبيرة
2.33 - 1.67	موافق بدرجة متوسطة
1.66 - 1	موافق بدرجة ضعيفة

متغيرات الدراسة

أولاً: المتغيرات المستقلة:

الجنس وله فئتان: (نكر، أنثى).

الكلية ولها فئتان: (علمية، إنسانية).

المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات: (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).

المسمى الوظيفي وله فئتان: (أكاديمي، إداري).

ثانياً: المتغير التابع:

إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية.



- في سياق هذه الدراسة قامت الباحثة بمجموعة من الإجراءات، وعلى النحو التالي:
- قامت الباحثة باستطلاع آراء بعض العاملين الإداريين وبعض الأكاديميين في الجامعات وذلك بمعرفة الأزمات التي تواجه الجامعات.
  - قامت الباحثة بتحديد مجتمع الدراسة وعينتها.
  - قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة، وقامت بعرضها على الأساتذة المحكمين.
  - أعدت الباحثة الاستبيان بالصورة النهائية بعد أخذ ملاحظات الأساتذة المحكمين بعين الاعتبار.
  - الحصول على كتاب رسمي من رئيس الجامعة لتسهيل مهمة الباحثة في إجراءات توزيع أداة الدراسة، وذلك في الجامعات التي خضعت للدراسة.
  - التأكد من صدق الأداة وثباتها من خلال تطبيقها على عينة من غير عينة الدراسة.
  - قامت الباحثة بتوزيع عدد من (250) إستبانة من عينة الدراسة، وتم استرجاع (242) استبياناً، وبنسبة استرجاع من مجموع الاستبانات الموزعة (96.8%).
  - أثناء توزيع الاستبانة واجهت الباحثة مواقف الترحيب والقبول لموضوع البحث في الجامعات وقد تم الإشارة بالموافقة بعبارة ( نتمنى وجود وحدات متخصصة في إدارة الأزمة وذلك للتقليل من آثارها السلبية في الجامعات) والبعض الآخر قام بكتابة عبارات الشكر والتوفيق على الاستبيان للدكتور المشرف والباحثة، وذلك لاهمية هذه الدراسة وتطبيقها على أرض الواقع.
  - بعد استرداد الاستبانات تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي لتحليلها وفقاً لبرنامج (spss) ، ومن ثم تم التوصل إلى النتائج ومناقشتها وتقديم التوصيات في ضوء النتائج.

## المعالجة الاحصائية:

تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية بغرض استقراء النتائج وتحليلها، والإجابة عن

أسئلة الدراسة:

- تم إيجاد معامل ارتباط ( بيرسون ) لتحديد معاملات ثبات الدراسة.
- تم إيجاد الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجالات الاستبانة والمجموع الكلي للمجالات الثلاثة.
- تم تحليل التباين (ONE WAY ANOVA).

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد جمع البيانات اللازمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة، التي تتعلق بإدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية.

نتائج السؤال الأول: ما الأزمات التي تواجه الجامعات الأردنية الحكومية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم الرجوع بشكل استطلاعي قبل البدء بإجراء الدراسة، فتم إجراء

بعض المقابلات مع بعض أعضاء الهيئة التدريسية والهيئة الإدارية بشكل عشوائي لمعرفة وجود

أزمات في الجامعات، فنتبين وجود الأزمات التالية:

1- عدم وجود خطة استراتيجية لمواجهة الأزمات، تشتمل على ممثلين لكافة شرائح العاملين في

الجامعات من (أكاديميين، وإداريين)، مع إشراك عدد من الطلبة.

2- عدم تناسب المسؤوليات لبعض الأفراد، ونقل وتعيين العاملين في الجامعات في أي وقت

مما يؤدي إلى حدوث إرباك في العمل دون إنذار مسبق.

3- الاهتمام ببعض المصالح الفردية والشخصية في العمل دون الاهتمام بالمصلحة العامة.

4- ضعف العلاقة بين الجامعة والمجتمع، ومراعاة متطلبات سوق العمل.

5- وجود بعض القادة والإداريين الذين يميلون إلى وجود فجوة بينهم وبين العاملين ولا يعطونهم

الفرصة الكافية للاستفادة من علمهم، وبالتالي يؤدي إلى تدني مستوى التعاون والألفة بينهم.

6- الزيادة في أعداد الطلبة، يفوق الزيادة في الموارد والإمكانات المتاحة وكذلك يفوق الهيئة

الأكاديمية والإدارية.

7- ضعف التمويل في الجامعات؛ فمعظم الجامعات تعاني من نقص في الميزانيات، ويرجع

السبب غالباً إلى سوء إدارتها.

8- عدم مشاركة أي موظف سواء أكان أكاديمياً أم إدارياً في صنع اتخاذ قرار، أو تعديل ما في

كالية أو القسم، وإنما يقتصر القرار على المسؤول فقط دون المشاركة مع الآخرين.

9- عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

10- الوساطة والمحسوبية في أغلب القرارات المتخذة في الجامعات.

11- عدم تطبيق القوانين والأنظمة على العاملين في الجامعات، بل هي حبر على ورق فقط.

12- عدم وجود دورات تدريبية متخصصة للعاملين في الجامعات، وخاصة عدم الإلمام

بالتشريعات والأنظمة التي تساعدهم في إنجاز مهامهم.

13- العنف الجامعي بين الطلبة وآثاره على الجامعة.

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى جاهزية القادة لإدارة الأزمات في الجامعات الأردنية

الحكومية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل فقرات الاستبيان المتعلق بالمجال الأول (التهيئة لإدارة

الأزمة) كما في الجدول (9) الآتي:

### جدول (9)

التكرارات لكل إجابة على كل فقرة من فقرات الاستبيان الخاصة بالمجال الأول (التهيئة لإدارة

الأزمة) ونسبة هذه التكرارات

العبارة	النسبة/التكرار	بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة
يُشكل المدير فريقاً للتعامل مع الأزمات التي تواجه الجامعة.	التكرار	22	72	141
	النسبة	9.4	30.6	60.0
يختار المدير أعضاء الفريق لحل الأزمات بناء على الروح الجماعية والتفاهم فيما بينهم.	التكرار	30	85	120
	النسبة	12.8	36.2	51.1
يتوقع المدير بمشاركة فريق الأزمات المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل الاحتمالات، والتغييرات التي تشير بوقوع الأزمة.	التكرار	33	102	100
	النسبة	14.0	43.4	42.6

العبارة	النسبة/التكرار	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة
يبحث المدير بالتعاون مع فريق الأزمات عن الحلول المناسبة لمواجهة الأزمات المحتملة قبل حدوثها.	التكرار	48	78	109
	النسبة	20.4	33.2	46.4
يحدد المدير بالتعاون مع فريق الأزمات الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمات.	التكرار	41	88	106
	النسبة	17.4	37.4	45.1
يضع المدير مع فريق الأزمات نظم ولسوانح للسلامة والوقاية من الأخطار؛ لتوفير عنصر الأمان في الجامعة.	التكرار	31	75	129
	النسبة	13.2	31.9	54.9
يوضح المدير لأعضاء الفريق حدود السلطة المخولة لهم في التعامل مع الأزمة.	التكرار	34	67	134
	النسبة	14.5	28.5	57.0
يتعامل المدير مع الأزمات بإجراءات بسيطة تختلف عن الإجراءات المنصوص عليها في معالجة المشاكل المختلفة وفقاً لما تفرضه الأزمة.	التكرار	39	75	121
	النسبة	16.6	31.9	51.5
يعد المدير بمشاركة فريق الأزمات الخرائط التنظيمية والصور والمخططات لتوضيح كيفية تقسيم الأنشطة والأعمال على فرق الأزمات.	التكرار	39	92	104
	النسبة	16.6	39.1	44.3
يقدم المدير بمساعدة فريق الأزمات المقترحات لجميع الفئات للحيلولة دون انتشار الأزمة.	التكرار	40	74	121
	النسبة	17.0	31.5	51.5
يبحث المدير فريق الأزمات على تقديم المشورة في كل ما يطلب من الجهات والهيئات المشاركة في السيطرة على الأزمة.	التكرار	37	71	127
	النسبة	15.7	30.2	54.0

يلاحظ من الجدول (9) أن أعلى نسبة موافقة بدرجة كبيرة كانت على الفقرة الأولى والتي تشير إلى أن (المدير يشكل فريقاً لمواجهة الأزمات التي تواجه الجامعة) وقد بلغت النسبة (60.0%).

بينما كانت أعلى نسبة من الموافقة بدرجة ضعيفة على الفقرة التي تشير إلى أن (المدير يقوم ببحث الحلول المناسبة لمواجهة الأزمات بالتعاون مع الفريق) وقد بلغت النسبة (20.4%).

- كما تم تحديد الاتجاه العام وفقاً لاستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات

العينة على فقرات المجال الأول كما يوضح جدول (10) الآتي:

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المجال الأول (التهيئة لإدارة الأزمة)

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يشكل المدير فريقاً للتعامل مع الأزمات التي تواجه الجامعة.	2.506	.663	بدرجة كبيرة
2	يختار المدير أعضاء الفريق لحل الأزمات بناء على الروح الجماعية والتفاهم فيما بينهم.	2.383	.703	بدرجة كبيرة
3	يتوقع المدير بمشاركة فريق الأزمات المخاطر المحتملة حدوثها من خلال رصد وتحليل الاحتمالات، والتغيرات التي تشير بوقوع الأزمة.	2.285	.698	بدرجة متوسطة
4	يبحث المدير بالتعاون مع فريق الأزمات عن الحلول المناسبة لمواجهة الأزمات المحتملة قبل حدوثها.	2.260	.777	بدرجة متوسطة
5	يحدد المدير بالتعاون مع فريق الأزمات الإمكانيات المادية والبشرية التي تتطلبها التعامل مع الأزمات.	2.277	.743	بدرجة متوسطة
6	يضع المدير مع فريق الأزمات نظم ولوائح للسلامة والوقاية من الأخطار؛ لتوفير عنصر الأمان في الجامعة.	2.417	.714	بدرجة كبيرة
7	يوضح المدير لأعضاء الفريق حدود السلطة المخولة لهم في التعامل مع الأزمة.	2.426	.732	بدرجة كبيرة
8	يتعامل المدير مع الأزمات بإجراءات بسيطة تختلف عن الإجراءات المنصوص عليها في معالجة المشاكل المختلفة وفقاً لما تفرضه الأزمة.	2.349	.749	بدرجة كبيرة
9	يعد المدير بمشاركة فريق الأزمات الخرائط التنظيمية والصور والمخططات لتوضيح كيفية تقسيم الأنشطة والأعمال على فرق الأزمات.	2.277	.731	بدرجة متوسطة
10	يقدم المدير بمساعدة فريق الأزمات المقترحات لجميع الفئات للحيلولة دون انتشار الأزمة.	2.345	.754	بدرجة كبيرة
11	يحث المدير فريق الأزمات على تقديم المشورة في كل ما يطلب من الجهات والهيئات المشاركة في السيطرة على الأزمة.	2.383	.744	بدرجة كبيرة
	التهيئة لإدارة الأزمة	2.355	.479	بدرجة كبيرة

يلاحظ من الجدول (10) السابق أنه لا توجد أي عبارة قد تم الإجابة عنها بالموافقة

بدرجة ضعيفة، كما يلاحظ أن أربع عبارات قد تم الإجابة عنها بالموافقة بدرجة متوسطة تمثلت

بالعبارة الثالثة والرابعة والخامسة والتاسعة، علماً أن متوسط الموافقة بدرجة متوسطة الذي تسم بناءً عليه تحديد الاتجاه لهذه العبارات قد كان يقترب من الموافقة بدرجة كبيرة، وبالتالي يمكن القول وحسب النتائج السابقة من واقع الجدول (10) السابق إنه يوجد تهيئة مسبقة لإدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية (موضوع الدراسة) تتمثل من واقع تشكيل فرق الأزمات من خلال المواصفات التي تتمثل بروح الفريق والمشاركة الجماعية.

إضافة إلى وضع اللوائح وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، كما أن المدراء يتعاملون مع الأزمات بإجراءات بسيطة، ويحثون الفرق على تقديم المشورة في كل ما يعترض طريق الفريق من اختلافات، كما يقوم المدير بمساندة المقترحات المقدمة من قبل الفريق، وبالتالي فإن الإعداد المسبق للأزمة (التهيئة لإدارة الأزمة) يؤدي إلى السرعة في اتخاذ القرار المناسب لحل الأزمة.

نتائج السؤال الثالث: ما مدى قدرة القادة على إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل فقرات الاستبيان المتعلق بالمجال الثاني (إدارة الأزمة)

كما في الجدول (11) الآتي:

جدول (11) التكرارات لكل إجابة عن كل فقرة من فقرات الاستبيان الخاصة بالمجال الثاني (إدارة الأزمات) ونسبة هذه التكرارات

العبارة	النسبة/التكرار	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة
يتابع المدير أجواء الأزمة باستمرار أولاً بأول.	التكرار	37	66	132
	النسبة	15.7	28.1	56.2
يتابع أسلوب التنفيذ لحل الأزمات لخطط الطوارئ من أجل معرفة مواطن الضعف لتفاديها، والقوة للإبقاء عليها.	التكرار	31	96	108
	النسبة	13.2	40.9	46.0
يتم اختيار الأعضاء لحل الأزمات من الذين يتمتعون بالقدرات الذهنية والحكم الصائب الذي يتيح لهم التعامل مع الأزمة.	التكرار	54	64	117
	النسبة	23.0	27.2	49.8
يحرص المدير على اختيار الأعضاء من الذين يتميزون بالإنابة وتحمل المسؤولية.	التكرار	49	71	115
	النسبة	20.9	30.2	48.9
يتم التشراك من قبل الاعضاء في صناعة قرارات الأزمة.	التكرار	58	70	107
	النسبة	24.7	29.8	45.5
يتبع المدير مع الأعضاء أسلوب التفاهم والإقناع في حل الأزمات.	التكرار	32	73	130
	النسبة	13.6	31.1	55.3
يستخدم التفكير الإبتكاري لاقتراح البدائل واتخاذ القرار المناسب.	التكرار	39	77	119
	النسبة	16.6	32.8	50.6
يتم استخدام سياسة الباب المفتوح كأداة للحصول على المعلومات الخاصة بالأزمة.	التكرار	46	86	103
	النسبة	19.6	36.6	43.8
يتجاوز المدير قنوات الإتصال الرسمية في نقل المعلومات وتبادلها إذا دعت الحاجة لذلك في موقف الأزمة.	التكرار	50	89	96
	النسبة	21.3	37.9	40.9
يُنظم المدير عملية الإتصال بين الأعضاء داخل موقف الأزمة في الجامعة والجهات والهيئات الخارجية المساندة للفريق.	التكرار	41	69	125
	النسبة	17.4	29.4	53.2
يحرص المدير على توفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة وأبعادها يتم توظيفها في التعامل مع الأزمة.	التكرار	36	92	107
	النسبة	15.3	39.1	45.5
يحرص المدير على تأمين تسدق المعلومات الدقيقة والواقعية عن الأزمة.	التكرار	38	88	109
	النسبة	16.2	37.4	46.4



يلاحظ من الجدول (11) السابق أن أعلى نسبة من الموافقة بدرجة كبيرة كانت على

الفقرة الأولى والتي تشير إلى أن (المدير يتواجد باستمرار لمتابعة حلول الأزمات) وقد بلغت النسبة (56.2%).

بينما كانت أعلى نسبة من الموافقة بدرجة ضعيفة على الفقرة التي تشير إلى أنه (يتم

المشاركة مع الفريق في اتخاذ قرار مواجهة الأزمات) ، وقد بلغت النسبة (24.7%).

كما تم تحديد الاتجاه العام وفقاً لاستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لإجابات العينة على فقرات المجال الثاني ( إدارة الأزمة ) كما يبينه جدول(12) الآتي:

### جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني ( إدارة الأزمة)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يتابع المدير أجواء الأزمة باستمرار أولاً بأول.	2.404	.747	درجة كبيرة
2	يتابع أسلوب التنفيذ لحل الأزمات لخطط الطوارئ من أجل معرفة مواطن الضعف لتفاديها، والقوة للإبقاء عليها.	2.328	.697	درجة متوسطة
3	يتم اختيار الأعضاء لحل الأزمات من الذين يتمتعون بالقدرات الذهنية والحكم الصائب الذي يتيح لهم التعامل مع الأزمة.	2.268	.812	درجة متوسطة
4	يحرص المدير على اختيار الأعضاء من السذنين يتميزون بالإنتماء وتحمل المسؤولية.	2.281	.788	درجة متوسطة
5	يتم التشرك من قبل الاعضاء في صناعة قرارات الأزمة.	2.209	.813	درجة متوسطة
6	يتبع المدير مع الأعضاء أسلوب التفاهم والإقناع في حل الأزمات.	2.417	.719	درجة كبيرة
7	يستخدم التفكير الإبتكاري لاقتراح البدائل واتخاذ القرار المناسب.	2.340	.748	درجة كبيرة
8	يتم استخدام سياسة الباب المفتوح كأداة للحصول على المعلومات الخاصة بالأزمة.	2.243	.760	درجة متوسطة
9	يتجاوز المدير قنوات الاتصال الرسمية في نقل المعلومات وتبادلها إذا دعت الحاجة لذلك في موقف الأزمة.	2.196	.765	درجة متوسطة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
10	يُنظّم المدير عملية الاتصال بين الأعضاء داخل موقف الأزمة في الجامعة والجهات والهيئات الخارجية المساندة للفريق.	2.357	.762	بدرجة كبيرة
11	يحرص المدير على توفير قاعدة بيانات متنوعة وطبيعة الأزمة وأبعادها يتم توظيفها في التعامل مع الأزمة.	2.302	.721	بدرجة متوسطة
12	يحرص المدير على تأمين تدفق المعلومات الدقيقة والواقعية عن الأزمة.	2.302	.732	بدرجة متوسطة
	إدارة الأزمة	2.304	.500	بدرجة متوسطة

ويلاحظ من الجدول ( 12 ) السابق أنه لا توجد أي عبارة قد تم الإجابة عنها (بالموافقة بدرجة ضعيفة)، كما يلاحظ أن أربع عبارات قد تم الإجابة عنها بالموافقة بدرجة كبيرة تمثلت بالعبارة الأولى والسادسة والسابعة والعاشر.

وبالتالي يمكن القول ومن واقع الجدول السابق إنه يوجد إدارة للأزمات بدرجة متوسطة، حيث تمثل هذا الانخفاض بعدم متابعة أسلوب التنفيذ لخطط الطوارئ والتأكد من مواطن الضعف والقوة، إضافة إلى عدم اختيار الأعضاء لفريق الأزمة بمواصفات معينة. كما أن عدم المشاركة في اتخاذ القرار، وعدم اتباع سياسة الباب المفتوح أدت إلى انخفاض درجة وجود إدارة الأزمات.

كما يلاحظ أن تجاوز المدير لقنوات الاتصال الرسمية وعدم توفيره لقاعدة بيانات مناسبة، وعدم حرصه على تأمين تدفق المعلومات للفريق تمثل نقاط أضعفت درجة وجود إدارة للأزمات في الجامعات.

نتائج السؤال الرابع: ما مدى الاستفادة من مخرجات إدارة الأزمة لمواجهة الأزمات في

## الجامعات الأردنية الحكومية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل فقرات الاستبيان المتعلق بالمجال الثالث (مخرجات

إدارة الأزمة) كما في الجدول (13) الآتي:

### جدول (13)

التكرارات لكل إجابة على كل فقرة من فقرات الاستبيان الخاصة بالمجال الثالث (مخرجات إدارة الأزمة) ونسبة هذه التكرارات

العبارة	النسبة/التكرار	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة
يحلل أعضاء الفريق المعلومات التي تم الحصول عليها عن الأزمة ليسهل التعامل معها.	التكرار	19	86	130
	النسبة	8.1	36.6	55.3
يتم تشارك المعلومات التي تم الحصول عليها لاستخلاص نتائج الأزمة.	التكرار	28	87	120
	النسبة	11.9	37.0	51.1
يستخدم المدير خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار في موقف الأزمة المتوقعة والواضحة الأبعاد بوضع البدائل واختيار أنسبها.	التكرار	46	86	103
	النسبة	19.6	36.6	43.8
يتم اتخاذ القرارات السريعة في الأزمة في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.	التكرار	41	79	115
	النسبة	17.4	33.6	48.9
يحرص المدير على أن يكون القرار الذي يتم اتخاذه بشأن الأزمة ممكن تنفيذه في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة.	التكرار	39	57	139
	النسبة	16.6	24.3	59.1
يتم الحرص على أن يلتقي القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوب وقبول كافة الفئات.	التكرار	48	80	107
	النسبة	20.4	34.0	45.5
يتم متابعة خطط طوارئ الأزمات والقرارات المتخذة باستمرار لإدخال التعديلات المناسبة في ضوء تطور الأوضاع.	التكرار	38	89	108
	النسبة	16.2	37.9	46.0
يتم تحليل نتائج الأزمة من حيث إيجابياته وسلبياته لاستنتاج مواقف الضعف لتفاديها ومواقف القوى لتعزيزها.	التكرار	36	82	117
	النسبة	15.3	34.9	49.8
يتم تطوير خطط فاعلة من قبل الفريق لمواجهة الأزمات مستقبلا في ضوء خطط الأزمات السابقة.	التكرار	47	79	109
	النسبة	20.0	33.6	46.4
يتم السيطرة على الأزمة بعد حدوثها للحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة.	التكرار	59	67	109
	النسبة	25.1	28.5	46.4

يلاحظ من الجدول (13) السابق أن أعلى نسبة من الموافقة بدرجة كبيرة كانت على الفقرة التي تشير إلى أن (المدير يحرص على أن يكون القرار ممكن التنفيذ في حدود الإمكانيات) وقد بلغت النسبة على هذه الفقرة (59.1%).

بينما كانت أعلى نسبة من الموافقة بدرجة ضعيفة على الفقرة الأخيرة التي تشير إلى أنه (يتم السيطرة على الأزمة بعد حدوثها للحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة) وقد بلغت النسبة على هذه الفقرة (25.1%).

كما تم تحديد الاتجاه العام وفقاً لاستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة عن فقرات المجال الثالث (مخرجات إدارة الأزمة) كما بينه الجدول (14) الآتي:

#### جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث (مخرجات إدارة الأزمة)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يحلل أعضاء الفريق المعلومات التي تم الحصول عليها عن الأزمة ليسهل التعامل معها.	2.472	.642	بدرجة كبيرة
2	يتم تشارك المعلومات التي تم الحصول عليها لاستخلاص نتائج الأزمة.	2.391	.692	بدرجة كبيرة
3	يستخدم المدير خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار في موقف الأزمة المتوقعة والواضحة الأبعاد بوضع البدائل واختيار أنسبها.	2.243	.760	بدرجة متوسطة
4	يتم اتخاذ القرارات السريعة في الأزمة في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.	2.315	.753	بدرجة متوسطة
5	يحرص المدير على أن يكون القرار الذي يتم اتخاذه بشأن الأزمة ممكن تنفيذه في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة.	2.426	.761	بدرجة كبيرة
6	يتم الحرص على أن يلقى القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوب وقبول كافة الفئات.	2.251	.774	بدرجة متوسطة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
7	يتم متابعة خطط طوارئ الأزمات والقرارات المتخذة باستمرار لإدخال التعديلات المناسبة في ضوء تطور الأوضاع.	2.298	.731	بدرجة متوسطة
8	يتم تحليل نتائج الأزمة من حيث إيجابياته وسلبياته لاستنتاج مواقف الضعف لتفاديها ومواقف القوى لتعزيزها.	2.345	.731	بدرجة كبيرة
9	يتم تطوير خطط فاعلة من قبل الفريق لمواجهة الأزمات مستقبلاً في ضوء خطط الأزمات السابقة.	2.264	.773	بدرجة متوسطة
10	يتم السيطرة على الأزمة بعد حدوثها للحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة.	2.213	.820	بدرجة متوسطة
	مخرجات إدارة الأزمة	2.322	.519	بدرجة متوسطة

يلاحظ من الجدول (14) السابق أنه لا توجد أي عبارة قد تم الإجابة عنها بالموافقة

بدرجة ضعيفة، كما يلاحظ ان أربع عبارات قد تم الإجابة عنها بالموافقة تمثلت بالعبارة الأولى والثانية والخامسة والثامنة.

وبالتالي يمكن القول، ومن واقع الجدول السابق، إن الاتجاه العام قد اتجه إلى الموافقة بدرجة متوسطة حول مخرجات إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية، حيث إن عدم اتخاذ المدير للخطوات السريعة وعدم استخدامه للأساليب العلمية في اتخاذ القرار قد أضعفت مخرجات إدارة الأزمات، وعدم الحرص على قبول القرار من قبل كافة المتلقين له، إضافة إلى عدم مراجعة خطط الطوارئ وطرق تنفيذها من ناحية ملائمتها للأوضاع الراهنة، وعدم تطوير الخطط، وعدم احتواء الأزمة بعد حدوثها بوقت مناسب أيضاً سبب انخفاض مخرجات إدارة الأزمة في الجامعات الأردنية.

نتائج السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )

بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في نظرتهم لإدارة الأزمات في الجامعات الأردنية

تعزى إلى متغيرات: الجنس، الكلية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي؟

وللوقوف على وجود اختلافات في إجابات العينة وفقاً لصفاتها فقد تم إجراء تحليل

(T-Test) للوقوف على وجود اختلافات في إجابات العينة تبعاً لمتغير للجنس:

تم فرض الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يوجد فروق في متوسط إجابات العينة تبعاً للجنس.

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق في متوسط إجابات العينة تبعاً للجنس.

وقد كانت نتائج التحليل كما يظهر في الجدول (15):

#### جدول (15)

اختبار "ت" لاستجابات عينة الدراسة في نظرتهم لإدارة الأزمات في الجامعات الأردنية

الحكومية تعزى إلى متغير الجنس

المحور	قيمة T	درجات الحرية	درجة المعنوية
التهيئة	-.534	233	.594
الإدارة	-.476	233	.634
المخرجات	.566	233	.572

حيث يلاحظ من الجدول (15) السابق أن قيمة درجة المعنوية ولكافة المحاور كانت تزيد

عن (0.05) وبالتالي يمكن القول أننا نرفض الفرضية الأولى ونقبل الفرضية الثانية والقائلة بعدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بسبب اختلاف الجنس.

- وللوقوف على وجود اختلافات في إجابات العينة وفقاً لصفاتها فقد تم إجراء تحليل (T-Test)

للوقوف على وجود اختلافات في إجابات العينة تبعاً لنوع الكلية التي يتبع لها المستجيب:

تم فرض الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يوجد فروق في متوسط إجابات العينة تبعاً لنوع الكلية.

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق في متوسط إجابات العينة تبعاً لنوع الكلية.

وقد كانت نتائج التحليل كما يظهر في الجدول (16) الآتي:

### جدول (16)

اختبار "ت" لإستجابات أفراد عينة الدراسة في نظرتهم لإدارة الأزمات في الجامعات الأردنية

الحكومية تعزى الى متغير الكلية

المحور	قيمة T	درجات الحرية	درجة المعنوية
التهئية	.270	233	.787
الإدارة	-.090	233	.928
المخرجات	.540	233	.590

بلاحظ من الجدول (16) السابق أن قيمة درجة المعنوية ولكافة المحاور كانت تزيد عن

(0.05) وبالتالي نستطيع القول إننا نرفض الفرضية الأولى ونقبل الفرضية الثانية والقاتلة بعدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بسبب اختلاف نوع الكلية.

- وللوقوف على وجود اختلافات في إجابات العينة وفقاً لصفاتها فقد تم إجراء تحليل (T-Test)

للوقوف على وجود اختلافات في إجابات العينة تبعاً لنوع المسمى الوظيفي:

تم فرض الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يوجد فروق في متوسط إجابات العينة تبعاً لنوع المسمى الوظيفي.

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق في متوسط إجابات العينة تبعاً لنوع المسمى الوظيفي.

وقد كانت نتائج التحليل كما يظهر في الجدول (17) الآتي:

## جدول (17)

اختبار "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة في نظرتهم لإدارة الأزمات في الجامعات الأردنية

الحكومية تعزى الى متغير المسمى الوظيفي

المحور	قيمة T	درجات الحرية	درجة المعنوية
التهينة	.719	233	.473
الإدارة	1.421	233	.157
المخرجات	1.744	233	.082

يلاحظ من الجدول (17) السابق أن قيمة درجة المعنوية ولكافة المحاور كانت تزيد عن (0.05) وبالتالي نستطيع القول إننا سنرفض الفرضية الأولى ونقبل الفرضية الثانية والقائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بسبب اختلاف المستوى الوظيفي.

وللوقوف على وجود اختلافات في إجابات العينة وفقاً لصفاتها، فقد تم إجراء تحليل

(ANOVA) للوقوف على وجود اختلافات في إجابات العينة تبعاً لنوع المؤهل العلمي:

تم فرض الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يوجد فروق في متوسط إجابات العينة تبعاً لنوع المؤهل العلمي.

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق في متوسط إجابات العينة تبعاً لنوع المؤهل العلمي.

وقد كانت نتائج التحليل كما يظهر في الجدول (18) الآتي:



جدول (18)

تحليل التباين ANOVA لإختلافات اجابات العينة تبعاً لنوع المؤهل العلمي

ANOVA					
درجات المعنوية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
.554	.593	.136	2	.273	بين المجموعات
		.230	232	53.380	داخل المجموعات
			234	53.652	المجموع
.314	1.163	.290	2	.580	بين المجموعات
		.250	232	57.904	داخل المجموعات
			234	58.484	المجموع
.452	.796	.215	2	.429	بين المجموعات
		.269	232	62.510	داخل المجموعات
			234	62.939	المجموع

يلاحظ من الجدول (18) السابق أن قيمة المعنوية ولكافة المجالات كانت تزيد عن

(0.05) وبالتالي نستطيع القول إننا نرفض الفرضية الأولى ونقبل الفرضية الثانية والقائلة بعدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بسبب اختلاف المؤهل العلمي.

وبالتالي نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة

( الجنس، الكلية، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

## نتائج السؤال السادس: ما مقترحات التطوير لإدارة الأزمات في الجامعات الأردنية؟

قامت الباحثة أثناء عملية توزيع الاستبانة بطرح سؤال مفتوح على عينة الدراسة لمناقشة بنود الاستبانة، حيث قام الكثير منهم بتقديم بعض المقترحات لإدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية ومنها:

1- لا بد من وجود فريق متخصص في الأزمات يسعى للوصول إلى إيجاد حلول مقترحة لمواجهة الأزمات قبل حدوثها، بحيث تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بها والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف المؤثرة فيها واستعمال كل الوسائل والإمكانات المتاحة المتاحة للوقاية منها.

2- لا بد للمدير من مشاركة الفريق في صناعة القرار المتخذ بعد حدوث الأزمة.

3- لا بد من السيطرة على الأزمة بعد حدوثها وذلك من خلال وجود شبكة معلومات مفتوحة عن حدوث الأزمة يمكن الاستفادة منها في تحسين نظم إدارة الأزمة، مع إجراءات تم التدريب عليها للحد من انتشارها، واستخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل.

4- اختيار الموظفين والأكاديميين ورؤساء الجامعات كأسس موضوعية وحقيقية، والتأكيد على مراعاة المؤهل العلمي للتوظيف وللمسمى الوظيفي.

5- العمل بسياسة الباب المفتوح بين الموظفين والمسؤول الإداري الأعلى للاستماع لآراء الآخرين في العمل

6- العمل على تحفيز الموظفين ذوي الكفاءات العالية في الأداء ومكافأتهم سواء أكانوا من (الأكاديميين أم من الإداريين).

7- تحديد الوصف الوظيفي لكل موظف ( أكاديمي أو إداري) ليستطيع القيام بعمله على أكمل وجه.

8- الحد من الوساطة والمحسوبية في التعيين والنقل والتثبيت وغيرها.

9- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

10- التأكيد على مبدأ المساواة لكل موظف من موظفي الجامعة سواء أكان أكاديمياً أم إدارياً.

11- إعداد تقرير سنوي عن الأزمات التي حدثت في الجامعات وكيفية التعامل معها، ومن ثم

عقد اجتماعات ودورات للعاملين يتم من خلالها بناء الخبرات والتجارب في التعامل مع

الأزمات للإفادة من التجارب المثلى في إدارة الأزمة.

وحتى نلاحظ الارتباط بين المجالات الثلاثة (التهيئة لإدارة الأزمة، إدارة الأزمة،

مخرجات إدارة الأزمة) فقد تم إجراء تحليل ارتباط (بيرسون) لكافة المحاور، حيث كانت

النتائج كما في الجدول (19) الآتي:

معامل ارتباط بيرسون			
المخرجات	الإدارة	التهيئة	
.749**	.785**	1	معامل الارتباط
.000	.000		المعنوية
235	235	235	العينة
.804**	1	.785**	معامل الارتباط
.000		.000	المعنوية
235	235	235	العينة
1	.804**	.749**	معامل الارتباط
	.000	.000	المعنوية
235	235	235	العينة

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ويتبين من الجدول (19) السابق أن هناك ارتباطاً قوياً بين كافة المجالات، ووذو دلالة معنوية عند مستوى ثقة 99%، حيث كان الارتباط بين المجال الأول (التهيئة) والمجال الثاني (الإدارة) 0,785 وبين المجال الأول (التهيئة) والمجال الثالث (المخرجات) 0.749. بينما كان الارتباط بين المجال الثاني (الإدارة) والمجال الثالث (المخرجات) 0.804، وبالتالي يمكن القول إن هناك ارتباطاً قوياً بين كل من التهيئة لإدارة الأزمات وإدارة هذه الأزمات ومخرجاتها.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتقديم عدد من التوصيات المتعلقة بها. وقد تم مناقشة النتائج تبعاً لنتائج أسئلة الدراسة.

#### مناقشة نتائج السؤال الأول:

#### ما الأزمات التي تواجه الجامعات الأردنية الحكومية ؟

كانت نتائج السؤال الأول التي تم التوصل إليها عن طريق السؤال الاستطلاعي، وقد تمت الإشارة إليها في الفصل الثالث.

فقد ركزت العينة التي طرح عليها هذا السؤال على أن هناك أزمات متعددة تحدث في الجامعات سواء (فنية، إدارية، اجتماعية) وغيرها تواجه الجامعات، والتي تقف عائقاً أمام تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية تمكنها من تلبية احتياجات المجتمع.

كما أنهم قد أكدوا على أن بعض القيادات التي تتحمل مسؤولية إدارة الجامعات والكليات ما زالت تمارس بعض السلوكيات التي تعيق معرفة واضحة لأدوار الجامعة مثل: عدم الإشراف في اتخاذ القرارات، الاهتمام بالمصالح الفردية، وجود فجوة بينهم وبين العاملين وغيرها، وبالتالي ينعكس هذا سلباً على العمل في الجامعات، وبالتالي يؤدي إلى تراجع هذه الجامعات دون التقدم العلمي والتكنولوجي.

وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أنه ليس هناك مجتمع يخلو من وجود الأزمات، كما أنه ليس هناك طريقة مثلى لحل هذه الأزمات بسبب تنوعها واختلاف أنماطها؛ لذلك لا بد من وجود فريق متخصص قادر على مواجهة الأزمات للاستفادة من أثارها الإيجابية في تطوير العمل وتغييره، وتلاشي أثارها السلبية بطريقة علمية صحيحة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (القرم، 2008) التي أشارت إلى وجود أزمات في مؤسسات التعليم العالي بالأردن، مع غياب أزمة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار.

## مناقشة نتائج السؤال الثاني:

ما مستوى جاهزية القادة لإدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية؟

لقد أشارت نتائج الدراسة للسؤال الثاني إلى أن أعلى نسبة من الموافقة بدرجة كبيرة كانت على الفقرة الأولى التي تشير إلى أن (المدير بشكل فريفاً لمواجهة الأزمات التي تواجه الجامعة) وقد بلغت النسبة (60.0%).

وحتى يكون لدى القائد الناجح القدرة على إدارة الأزمات بشكل صحيح ، لابد من وجود فريق متخصص قادر على مواجهته، وذلك من خلال التعاون واتباع سياسة الباب المفتوح والمشورة بينهم، ومشاركتهم في صنع القرار وتبادل الأفكار بما يتناسب مع حل الأزمة.

فلابد من توافر فريق مؤهل ومدرب في الجامعات، يمتلك الكفاءات والخبرات المناسبة، لأنه بعد أحد الأعمدة الرئيسة لإدارة الأزمات سواء بمنع حدوثها، أم بالسيطرة على اتجاهاتها، والحد من تفاقمها، بل وربما تحويلها إلى فرصة إيجابية لمصلحة الكيان الإداري، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (اليحيوي، 2006) التي أشارت إلى وجود فريق للأزمة يقوم القائد على مناقشتهم وتزويدهم بالتعليمات الصحيحة والخطوات اللازمة للتعامل مع الأزمة من خلال (تخطيط، وتنظيم، وتوجيه).

بينما كانت أعلى نسبة من الموافقة بدرجة ضعيفة على الفقرة التي تشير إلى أن (المدير يقوم ببحث الحلول المناسبة لمواجهة الأزمات بالتعاون مع الفريق) وقد بلغت النسبة (20.4%).

وهذا يدل على أن المدير لا يقوم بمشاركة الفريق في البحث عن الحلول المناسبة لمواجهة الأزمة، وإنما يتم بالبحث بصورة فردية دون المشاركة، وهذا ينعكس سلباً على الفريق مما يترتب عليه نتائج سلبية سواء بالعمل أم بمواجهة الأزمة.

وفي ظل غياب المشاركة والتعاون فيما بينهم يمكن أن يكون السبب الرئيسي لحدوث الأزمات في الجامعات دون السيطرة عليها، حيث إنه ونظراً لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة، وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالٍ حسب نوع المهمة وحجمها، وحتى نحافظ على مستوى الجاهزية العالية في إدارة الأزمات لابد من الاهتمام بالموظفين، من خلال تعرف أهم المشكلات التي قد تواجههم أثناء قيامهم بالمهام الوظيفية نظراً لما تتطلبه طبيعة أعمالهم من جهد ومواجهة حوادث وأزمات صعبة وخطيرة، ولابد من العمل على تحفيزهم معنوياً بالقيام بوظائفهم على أكمل وجه.

#### مناقشة نتائج السؤال الثالث:

ما مستوى قدرة القادة على إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية ؟

لقد أشارت نتائج الدراسة للسؤال الثالث إلى أن أعلى نسبة من الموافقة بدرجة كبيرة كانت على الفقرة الأولى من المجال الثاني (أداة الأزمة) التي تشير إلى أن (المدير يتواجد باستمرار لمتابعة حلول الأزمات) وقد بلغت النسبة (56.2%).

إن الدور القيادي بتواجد المدير بشكل مستمر ينمي العلاقات الانسانية، ويؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين معه، ويؤدي إلى شعورهم بقيمتهم الإنسانية، وكرامتهم؛ مما يؤدي إلى مضاعفة الجهود لزيادة الإنتاج، ولا يستطيع الإداري العمل بمفرده إلا بمشاركة المجموعة، وبالتالي هو جزء من المجتمع وما فيه من مشكلات وأزمات إدارية.

وتعد متابعة الأزمات ووجود القائد باستمرار ركناً أساسياً في نجاح إدارة الأزمات؛ لأنها تساعد قائد فريق الأزمات في مساندة الفريق من حيث: إيضاح تنفيذ بعض جوانب الخطة في حالة غموضها، أو تبرير عمل معين، أو توضيح طريقة معينة، أو تشجيعهم لغرض القيام بعمل

معين، والتأكد من كفاية الوسائل والأدوات المستخدمة في الخطة، وحسن توظيفها، وإدخال التعديلات المناسبة على الخطة، والتأكد من تواجد الهيئات المساندة لفريق مواجهة الأزمة، وبالتالي يؤدي إلى الوصول لحلول منطقية ومعقولة لحل الأزمة.

ولكي تحقق متابعة الأزمات أهدافها ينبغي على قائد فريق الأزمة اتباع الإجراءات التالية: الانتباه التام في متابعة أحداث الأزمة، والتواجد في موقف الأزمة باستمرار وذلك لمتابعة الأحداث أولاً بأول، وتهيئة الجو الملائم من تعاون وتآلف بين أعضاء الفريق ليتمكنوا من تأدية أدوارهم على الوجه الأمثل.

كما أشارت نتائج السؤال الثالث إلى أن أعلى نسبة من الموافقة بدرجة ضعيفة على الفقرة التي تشير إلى أنه (يتم المشاركة مع الفريق في اتخاذ قرار مواجهة الأزمات)، وقد بلغت النسبة (24.7%).

قد تعزو الباحثة إلى أن هناك بعض الأشخاص الذين يشغلون مناصب قيادية في الأزمة قد يكونون غير كفؤين، وبذلك يحتكرون السلطة والمسؤولية ويمنعون الأفراد من المشاركة باتخاذ القرارات المتعلقة بحل الأزمة، وبالتالي ينعكس سلباً على القرار المتخذ.

كما أن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات واتباع سياسة الباب المفتوح، أدت جميعها إلى انخفاض درجة وجود إدارة لمواجهة الأزمات، وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة (Thosrold, 1984) التي أشارت إلى أن المدراء يبدون اهتماماً قليلاً بأراء العاملين عند اتخاذ القرارات في ظروف الأزمة وهم منغلِقون ذهنياً مقارنة بالمدراء في الظروف الاعتيادية.



## ما مدى الاستفادة من مخرجات إدارة الأزمة لمواجهة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية؟

لقد أشارت نتائج الدراسة للسؤال الرابع إلى أن أعلى نسبة من الموافقة بدرجة كبيرة كانت على الفقرة التي تشير إلى أن (يحرص المدير على أن يكون القرار ممكن التنفيذ في حدود الإمكانيات) وقد بلغت النسبة على هذه الفقرة (59.1%).

من الملاحظ من مخرجات الأزمة أو نتائجها أن تكون القرارات الناتجة ضمن حدود الإمكانيات المتاحة، بمعنى أن تكون سهلة التنفيذ حتى يستطيع الفريق تطبيقه بالشكل الصحيح، وحتى يسهل تنفيذه على أرض الواقع.

بينما كانت أعلى نسبة من الموافقة بدرجة ضعيفة على الفقرة الأخيرة التي تشير إلى أنه (يتم السيطرة على الأزمة بعد حدوثها للحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة) وقد بلغت النسبة على هذه الفقرة (25.1%).

لكن هذا يتطلب في الواقع الاستفادة من مخرجات إدارة الأزمة، وذلك من خلال مناقشة نتائج الأزمة وحصر الخسائر سواء أكانت مادية أم بشرية، وتقويم الإجراءات والقرارات المتخذة حيال الأزمة والسرعة والسلامة في التنفيذ لاستنتاج مواقف الضعف لتفاديها، ومواقف القوى لتعزيزها... وبناء عليها يتم تطوير خطط فاعلة من قبل الفريق لمواجهة الأزمات في الجامعات مستقبلاً في ضوء خطط الأزمات السابقة، وذلك ليتم السيطرة على الأزمات بعد حدوثها للحد من انتشارها.

## مناقشة نتائج السؤال الخامس:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات استجابات

أفراد عينة الدراسة في نظرتهم لإدارة الأزمات في الجامعات الأردنية تعزى إلى متغيرات

الجنس، الكلية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي؟

كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة جميعها (الجنس،

والكلية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)، وقد اختلفت الدراسة مع دراسة

(الشمراي، 2004) بوجود فروق تعزى لمتغير العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى

الوظيفي، عدد الدورات، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

مناقشة نتائج السؤال السادس:

ما مقترحات التطوير لإدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية؟

كانت نتائج السؤال السادس التي تم التوصل إليها من خلال مناقشة أفراد عينة الدراسة

لبنود الاستبانة عند توزيعها، وقد تمت الإشارة إليها في الفصل السابق.

تلاحظ الباحثة من خلال الإجابة عن هذا السؤال أن العينة اهتمت بوجود فرق لإدارة

الأزمات في الجامعات متخصصة ومدربة قادرة على التهيئة اللازمة وإدارتها بشكل صحيح

للخروج بمخرجات إيجابية لصالح العمل الإداري فيها.

## التوصيات:

توصلت الباحثة من خلال نتائج الدراسة التي تشير إلى أن الإعداد والتهيئة لإدارة الأزمة تساعد القادة في كيفية اتخاذ القرار المناسب لحل الأزمات التي تواجه الجامعات، كما أشارت النتائج إلى أن عدم متابعة أسلوب التنفيذ للخطط الموضوعية، وعدم تطوير هذه الخطط بالإضافة لعدم احتواء الأزمة بعد حدوثها، لا تمكن القائد من القدرة على التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها والسيطرة عليها بعد حدوثها، وبالتالي توصي الباحثة بعدد من التوصيات:

- ضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في الجامعات.
- تكوين فريق لإدارة الأزمات من الموظفين (أكاديمين أو إداريين) متخصصين ومدربين جيداً في مجال الأزمات بحيث يكون الفريق جاهزاً في أي وقت لمواجهة الأزمات، والعمل بروح الجماعة والتشارك فيما بينهم في مناقشة القرار المتخذ وصناعته .
- الإعداد والتهيئة المسبقة لإدارة الأزمة، تتمثل من واقع تشكيل فرق لإدارة الأزمات، مما يؤدي إلى السرعة في اتخاذ القرار المناسب.
- إدارة ومتابعة الأزمة أولاً بأول، من خلال اتباع أسلوب التنفيذ للخطط الموجودة، ومشاركة الفريق في اتخاذ القرار، وتوفير قنوات الاتصال الرسمية، وقاعدة بيانات مناسبة لتزويدهم بالمعلومات اللازمة في إدارة الأزمة.
- الاستفادة من مخرجات إدارة الأزمة، من خلال تحليل نتائج الأزمة من حيث إيجابياتها وسلبياتها لاستنتاج مواقف الضعف لتفاديها ومواقف القوة لتعزيزها، وتطوير خطط فاعلة من قبل الفريق لمواجهة الأزمات مستقبلاً في ضوء خطط الأزمات السابقة، وذلك للحد من انتشارها واستمرارها.

- وأخيراً نتيجة لوقوع الأزمات في الجامعات الأردنية ينتج عن ذلك تراكم كم كبير من المعلومات، والتي تعد كنزاً ثميناً للباحثين والمهتمين بحيث تعينهم في إعداد الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالأزمة؛ لذا ينبغي تشجيع الباحثين على الاستفادة من هذه المعلومات وتسهيل قيامهم بالأبحاث ودعمهم - معنوياً ومادياً- لإجراء دراساتهم.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

ال معانعة، خالد بن مستفر (2010)، دور المواطن في مواجهة الكوارث والازمات في عصر المعلومات، الرياض: دار النحوي للنشر، السعودية.

انكسون فيليب (1996). إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ج1 تعريب عبدالفتاح السيد النعماني.

أحمد، إبراهيم (2002). إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج. القاهرة: دار الفكر العربي.

أحمد، إبراهيم (2003). إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي. الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

الاعرجي، عاصم حسين (1995). سرية وعلنية المعلومات في ظروف الازمات، مجلة الادارة، المجلد 35، العدد 2.

الاعرجي، عاصم محمد حسين (1995). اتخاذ القرارات في ظروف الازمات الإداري

بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة (2002)، تفويض السلطة، اشراف عبد الرحمن توفيق، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك.

جادالله، محمود (2008). إدارة الأزمات. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

جامعة بنها، كلية العلوم، وحدة إدارة الأزمات والكوارث بكلية العلوم، رقم 203 بتاريخ

2010/5/18.

حتاملة، حابس (2004). الطلب الاجتماعي على التعليم العالي في الاردن في ضوء التوجهات

المستقبلية للتربية. أطروحة دكتوراة غير منشورة: جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

حريم، حسين (2003). إدارة المنظمات: منظور كلي، عمان: دار ومكتبة الحامد.

الحسني، رغبة. (2000). درجة تحقيق سياسة القبول الخاصة بالفئات الأقل حظا للأهداف

التربوية في بعض الجامعات الرسمية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة: الجامعة

الأردنية، عمان، الأردن.

الحملوي، محمد. (1995). إدارة الأزمات. تجارب محلية وعالمية. ط2. القاهرة: جامعة عين  
شمس.

حموش، عبد اللطيف. (1997). قصة الإنسان. بيروت: دار الفكر المعاصر.

الخصيري، محسن أحمد. (1990). إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على

مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، ط2، القاهرة: مصر.

الخصيري، محسن. (2003). إدارة الأزمات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.

الخطيب، أحمد. (2001)، الإدارة الجامعية دراسات حديثة. إربد: مؤسسة حمادة للدراسات

الجامعية للنشر والتوزيع.

الخطيب، أحمد. (2003). البحث العلمي والتعليم العالي، عمان: دار المسيرة والنشر والتوزيع

والطباعة.

دروكر، بيتر. (1998). ممارسة الإدارة. ترجمة: مكتبة جرير، السعودية.

الدهان، أميمة. (1998). إدارة الأزمات في المنظمات. مجلة أبحاث البرموك. ص: 67-95.

الرازم، عز الدين. (1995). التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات. عمان: دار

الخوaja للنشر والتوزيع.

الرازي، محمد بن ابي بكر الرازي. (1918). مختار الصحاح. بيروت: مكتبة لبنان.

رسمي، محمد. (2004). أساسيات الإدارة التربوية. الاسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة

والنشر.

- الزميع، علي فهد. (1998). *استيعاب الأزمة: تحديات الأمن الوطني: الإطار الفكري للمعالجة وآلية إدارة الأزمات*. ورقة مقدمة في: مؤتمر الأمن الوطني: رؤى تربوية، كلية التربية، جامعة الكويت بالتعاون مع مؤسسة الكويت للتقدم العلمي في الفترة 28-30 نوفمبر.
- زويلف، محمد اللوزي، موسى حوامة، نضال الصرايرة، اكثم. (1999). *التنظيم والأساليب والاستشارات والإدارية*. عمان، وائل للنشر والتوزيع.
- زيدان، ممدوح. (2003). *تقييم الأداء ومواجهة الأزمات*، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- سبتي، عزيز. (2002). *إدارة الأزمات في منظمات الأعمال في القطاع الصناعي في الأردن*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- السيد، إسماعيل. (2000). *الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية*. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- السيد، جيهان. (2000). *المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث. مجلة السياسة الدولية*، المجلد 5، العدد 135.
- شحادة، حلمي. (1998). *نحو منهجية علمية لإدارة الأزمة*، الرياض: مجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 212 (1).
- شريف، منير. (1996)، *التنبؤ بالمخاطر والأزمات المختلفة*، دراسة تطبيقية في الصناعات المصرية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة.
- الشماع، خليل، (1999). *مبادئ الإدارة*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الشمراي، سعيد. (2003). *إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية*. رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- الطويل، هاني، (2001). *الإدارة التعليمية: مفاهيم وافاق*. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

- الطويل، هاني. (1986). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
- الطويل، هاني. (2006). *أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها: الإدارة بالإيمان*. عمان: دار وائل للنشر.
- الطويل، هاني. (2006). *الإدارة التربوية والسلوك المنظم: سلوك الأفراد والجماعات في النظم*. عمان: دار وائل للنشر.
- الطويل، هاني. (2006). *الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق*. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- العبادلة، أحمد (2003). *معوقات إدارة الأزمات في قطاع المياه في الأردن*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك: الأردن.
- العبادي هاشم، الطائي يوسف، الاسدس. (2008). *إدارة التعليم الجامعي: مفهوم حديث في الفكر الإداري الحديث*. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- عبد الغفار، عبد السلام. (1992). *دعوة لتطوير التعليم الجامعي*، القاهرة: جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي.
- عبدالله، غادة (1995). *إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في الأردن دراسة تطبيقية*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
- عبدالله، غادة. (1995). *إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في الأردن دراسة تطبيقية*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
- عبوي، زيد، (2006). *إدارة الأزمات*، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- عبوي، زيد. (2006). *الإدارة الإستراتيجية*. ط1. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- عريفج، سامي. (2001). *الجامعة والبحث العلمي*، عمان: دار الفكر، للطباعة والنشر.



علوي، مصطفى. (1987). التعريف بظاهرة الأزمة الدولية، مجلة الفكر الاستراتيجي

العربي، العدد 19، معهد الانماء العربي بيروت، ص: 177.

العمري، بسام. (2002). آليات صنع القرار من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في

الجامعات الحكومية، مجلة دراسات، المجلد (29) العلوم التربوية العدد. (2)، الجامعة

الأردنية، عمان.

فينك، ستيفن. (2002). إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، تعريب علا احمد صلاح،

القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

القرم، محمد. (2008) تطوير أنموذج لإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي فسي الأردن ،

اطروحة دكتوراة غير منشورة ، الجامعة الاردنية ، عمان ، الأردن.

القيروتي، محمد. (2001) مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل

للنشر، عمان.

كامل، عبد الوهاب. (2003) سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية. ط1. عمان: دار الفكر للطباعة

والنشر والتوزيع.

كردم، عبدا لله. (2005). اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات، " دراسة تطبيقية على اللجان

الأمنية الدائمة في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير: جامعة نايف العربية للعلوم

الأمنية، الرباط، السعودية.

كوكس، داني وهوفر، جون. (1998). القيادة في الأزمات، ترجمة هاني خلجة، وريم سرطاوي،

الرياض: بيت الافكار الدولية.

محمد جمعة العتيبة. (1999). إدارة الأزمات ودور الأجهزة المختلفة لدولة الإمارات العربية

المتحدة في حلها على المستوى القومي، أطروحة دكتوراة، أكاديمية ناصر العسكرية

العليا، القاهرة ، ص40.

المخامرة، ماهر. (2010). المهارات الإدارية في إدارة الأزمات ، الجامعة الهاشمية ،الزرقاء.

مدكور، أحمد. (2000). التعليم العالي في الوطن العربي الطريق الى المستقبل. القاهرة: دار

الفكر العربية.

المعاني، وليد. (1999). رؤى مستقبلية للتعليم الجامعي، المجلة الثقافية، العدد (47)، وكالة

التوزيع الاردنية، عمان، الاردن.

ملاكوي، غادة. (1993). تطوير نموذج لتحديد العدد الأمثل لتسجيل الطلبة في الجامعات

الاردنية بناء على متغير الكلفة. رسالة ماجستير غير منشورة. الأردن: الجامعة الأردنية.

النوايسة، رياض. (2006). نموذج مقترح لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء

الواقع والإتجاهات الإدارية المعاصرة. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان

العربية للدراسات العليا، الأردن، عمان.

الهدمي، ماجد، ومحمد جاسم (2008)، مبادئ إدارة الأزمات: الإستراتيجية والحلول، عمان:

دار زهران للنشر والتوزيع.

هويدي، أمين (1993). فن ادارة الازمات العربية، مجلة المستقبل العربي، السنة (6)

العدد172، بيروت.

اليحيوي، صبرية. (2006). إدارة الأزمات في المدارس البنات المتوسطة الحكومية في المدينة

المنورة. بحث محكم. الرياض: جامعة الملك فهد،السعودية.

- Agenes, Micheal. (2001). *Websters New World College Dictionary*, (4th ed.). U.S.A: IDG Books Worldwide, Inc.
- Augustine, N. (1995), Managing the Crisis you Tried to Prevent , *Harvard Business Review*, 6(73).
- Billing, R., Milburn, T. and Schaalman, M. (1980). A model of crisis perception: a theoretical and empirical analysis, *Administrative Science Quarterly*, 25(3).
- Burnett, J. (1998). Strategic Approach to Managing Crises. *Public Relation Review*, 24(4).
- Culp, M.M.(2005). *Increasing the value of traditional support services*, New Direction for Community Collges.
- Cynthia, G. (2005), Proactive Crisis Management, *World Trends and Forecasts*, 5(10).
- Darling, H.(1999), *Developing Professional Model of Accountability for Our School*,N, y: Stanford University.
- Hornby and Ruse, C. (1990). *Oxford Dictionary of Current English*. Op. Cit, 177.
- Kaufman, J. (1994), The Myth of Full Disclosure: A book at Organization Communications during Crises, *Business Horizons*, (37).
- Milburn, T. & Schuler, R. & Watman, K. (1983), Organization Crisis, Part 2, *Strategies and Responses Human Relations*, 12(36).
- Milburn, T. & Schuler, R. & Watman, K. (1983), Organization Crisis, part 2, *Strategies and Responses Human Relations*, 12(36).
- Mitroff, L. (1988), *Crisis Management: Cutting Through the Confusion Sloan Management Review*, Vol. 29, No. 2, Winter, 1989.
- Pearson C. & Rondineli, D. (1998), *Crisis Management in Central European Arms*, *Business Horizons*, (41).

- Pleriak, W, & Milkevitch.(2002). *Do you have A Crisis Management Plan?* Shool Business Affairs.
- Pleriak, W,& Milkevitch, f. (2001). Do you hare A Crisis Management plan ? *School Business Affairs*, 67(7): 10-11.
- Rawson, J .(1994), *Study of Tow – Year College Chief Adminisrators use of Pelegation as perceived by Subordiate Adctsinistrators*, Dissertation Abstracts PHD the University of Iowa USA.
- Tyosrold, D. (1984), *Effect of Crisis Orientation Managers: Approach to Controversy in Darling*, H. (1999), Developing Professional Mold of Accountability for our School, N.Y: Stanford University.
- Tyosrold, D. (1984), Effect of Crisis Orientation Managers: Approach to Controversy in Decision Making, *Academy of Management Journal*, 1(27).
- Wheelen, T. and Hunger, J.(2000). *Strategic Management and Business Policy*, Wesley: Addison.
- Wilkins, J. (1998), An Analis of Programs of Crisis Management Leading Toward the Development of a Model of Secondary Schools, *DAI, A*, 8(58).
- Willim, J. (1986), "Emergency Management: Challenge for public Administration", *Public Administration Review*, 1(45).
- Wilson and Gail, B. (1993). *Crisis Management: A Case Study of Three Universities*, Dissertation Abstract Ph.D, University of Pittsburgh, Data Base, Yarmouk University.
- Jeffery, S. & Russell, M. (2005), "Higher Education leadership Roles in Knowledge Processing", *the learning Organization, Emerald Group , Publishing Limited*, 2(12), Pp140-151.
- Turner, B. (1994), "Causes of disaster: Sloppy Management", *British Journal of Management*, (5), Pp2, 5-19.

## ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولية

الأستاذ الدكتور/ الدكتورة:..... المحترم

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان : (إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية ومقترحات للتطوير)، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في أصول التربية تخصص إدارة تربوية، ونظراً لخبراتكم الواسعة في هذا الميدان يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تشكل أداة الدراسة الميدانية في صورتها الأولية بهدف تحكيمها قبل تطبيقها ميدانياً، والتي تتضمن ثلاث مجالات وهي:

- المجال الأول: التهيئة لإدارة الأزمة، والذي تكون من (10) فقرات.
- المجال الثاني: إدارة الأزمة، والذي تكون من (13) فقرة.
- المجال الثالث: مخرجات إدارة الأزمة، والذي تكون (12) فقرة.

لذا أطلب من حضرتكم التكرم بالاطلاع على فقراتها وإبداء رأيكم من حيث دقة الصياغة ومدى انتمائها للمجال، وأي تعديل مقترح للحذف أو الإضافة للفقرات وبما ترونه مناسباً.

شاكراً لكم حسن تعاونكم  
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

مي علي محمد العموش

الرقم	المجال الأول: التهيئة لإدارة الأزمة		الصياغة اللغوية		الملائمة للمجال		التعديل المقترح
	سليمة	غير سليمة	منتمية	غير منتمية			
1							يكون المدير فريقاً للتعامل مع الأزمات التي تواجه الجامعة.
2							يتوقع المدير بمشاركة فريق الأزمات المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل الاحتمالات، والتغيرات التي تشير بوقوع أزمة.
3							يبحث المدير بالتعاون مع فريق الأزمات عن الحلول المناسبة لمواجهة الأزمات المحتملة قبل حدوثها.
4							يحدد المدير بالتعاون مع فريق الأزمات الامكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها.
5							يضع المدير مع فريق الأزمات نظم ولوائح للسلامة والوقاية من الأخطار؛ لتوفير عنصر الأمان في المدرسة.
6							يوضح المدير لأعضاء الفريق حدود السلطة المخولة لهم في التعامل مع الأزمة.
7							يتعامل المدير مع الأزمات بإجراءات بسيطة تختلف عن الإجراءات المنصوص عليها في معالجة المشاكل المختلفة وفقاً لما تفرضه الأزمة
8							يعد المدير بمشاركة فريق الأزمات الخرائط التنظيمية والصور والمخططات لتوضيح كيفية تقسيم الأنشطة والأعمال على فرق الأزمات.
9							يقدم المدير بمساعدة فريق الأزمات المقترحات لجميع الفئات للحيلولة دون انتشار الأزمة.
10							يحث المدير فريق الأزمات على تقديم المشورة في كل ما يطلب من الجهات والهيئات المشاركة في السيطرة على الأزمة.
							المجال الثاني: إدارة الأزمة
11							يتابع المدير أجواء الأزمة باستمرار أولاً بأول.
12							يتابع أسلوب التنفيذ لحل الأزمات لخطط الطوارئ من أجل معرفة مواطن الضعف لتفاديها، والقوة للإبقاء عليها.
13							يتم الحرص على اختيار الأعضاء لحل الأزمات بناء على الروح الجماعية والتفاهم فيما بينهم.

الرقم	المجال الثاني: إدارة الأزمة		الصياغة اللغوية		الملائمة للمجال		التعليق المقترح
	سليمة	غير سليمة	منتمية	غير منتمية			
14							يتم اختيار الاعضاء لحل الزمات من الذين يتمتعون بالقدرات الذهنية والحكم الصائب الذي يتيح لهم التعامل مع الأزمة.
15							يحرص المدير على اختيار الاعضاء من الذين يتميزون بالانتباه والوعي والحرص وتحمل المسؤولية.
16							يتم التشرك من قبل الاعضاء في اتخاذ قرارات الأزمة.
17							يتبع المدير مع الاعضاء أسلوب التفاهم والاقناع في حل الأزمات.
18							يستخدم التفكير الابتكاري لاقتراح البدائل واتخاذ القرار المناسب.
19							يتم استخدام سياسة الباب المفتوح كأداة للحصول على المعلومات الخاصة بالأزمة.
20							يتجاوز المدير قنوات الاتصال الرسمية في نقل و تبادل المعلومات إذا دعت الحاجة لذلك في موقف الأزمة.
21							ينظم المدير عملية الاتصال بين الاعضاء داخل موقف الأزمة في الجامعة والجهات والهيئات الخارجية المساندة للفريق.
22							يحرص المدير على توفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة وأبعادها يتم توظيفها في التعامل مع الأزمة.
23							يحرص المدير على تأمين تدفق المعلومات الدقيقة والواقعية عن الأزمة.
							المجال الثالث: مخرجات إدارة الأزمة
24							يتم التحليل من قبل أعضاء الفريق للمعلومات التي تم الحصول عليها عن الأزمة لاستخلاص المؤشرات التي تلقي الضوء على مصادر الأزمة واحتمالات التغيير وكيفية التعامل معه.
25							يتم تشرك المعلومات التي تم الحصول عليها لاستخلاص نتائج الأزمة
26							يسمح لأعضاء الفريق المشاركة في صنع القرار.
27							يستخدم المدير خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار في موقف الأزمة المتوقعة والواضحة الأبعاد بوضع البدائل واختيار أنسبها
28							يتم اتخاذ القرارات السريعة في الأزمة في ظل تنظيم شبكي مرن.

التعديل المقترح	الملائمة للمجال		الصياغة اللغوية		المجال الثالث: مخرجات إدارة الأزمة	الرقم
	غير منتمية	منتمية	غير سليمة	سليمة		
					يحرص المدير على أن يكون القرار الذي يتم اتخاذه أثناء الأزمة ممكن تنفيذه في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة.	29
					يتم الحرص على أن يلقى القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوب وقبول كافة الفئات.	30
					يتم متابعة خطط طوارئ الأزمات والقرارات المتخذة باستمرار لإدخال التعديلات المناسبة في ضوء تطور الأوضاع.	31
					يتم تحليل موقف الأزمة من حيث إيجابياته وسلبياته لاستنتاج مواقف الضعف لتفاديها ومواقف القوى لتعزيزها.	32
					يتم تطوير خطط فاعلة من قبل الفريق لمواجهة الأزمات مستقبلا في ضوء خطط الأزمات السابقة.	33
					يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة.	34
					يكون لدى المدير مبادرة لتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات والصلاحيات وبفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة.	35



ملحق قم (2)

أسماء المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	إسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
1	أنمار الكيلاني	أستاذ	تخطيط تربوي	الأردنية
2	بسام العمري	أستاذ	إدارة تربوية	الأردنية
3	محمد الخوالدة	أستاذ	أصول التربية	اليرموك
4	محمد عاشور	أستاذ	إدارة تربوية	اليرموك
5	خليفة أبو عاشور	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	اليرموك
6	عمر خصاونة	أستاذ مشارك	أصول التربية	اليرموك
7	يزيد السورطي	أستاذ	أصول التربية	الهاشمية
8	سامح محافظة	أستاذ	أصول التربية	الهاشمية
9	خليل القراعين	أستاذ مشارك	أصول التربية	الهاشمية
10	أيمن العمري	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	الهاشمية
11	محمود الحلحولي	أستاذ مشارك	اللغة العربية	الهاشمية

الملحق رقم (3)  
الاستبانة بصورتها النهائية

السادة الأفاضل..... تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان : (إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية ومقترحات للتطوير)، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من جامعة اليرموك.

ولهذا الغرض قامت الباحثة بتطوير استبانة تكونت من ثلاثة مجالات ، الأول: التهيئة لإدارة الأزمة ، والثاني: إدارة الأزمة، والثالث: مخرجات إدارة الأزمة.

أمل من السادة التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة المرفقة بكل دقة وموضوعية وذلك بوضع ( X ) أمام الاختيار الذي يناسب رأيكم بوضوح، علماً بأن ما تقدمون من إجابات في هذه الاستبانة سيستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، وستحظى بالسرية التامة ، والتمس من حضرتكم الدقة في الإجابة لما لها من إسهام كبير في صدق النتائج.

البيانات الأولية:

يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة :

الجنس :	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
الكلية :	<input type="checkbox"/>	علمية	<input type="checkbox"/>	إنسانية	<input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي :	<input type="checkbox"/>	دبلوم	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>
المسمى الوظيفي :	<input type="checkbox"/>	أكاديمي	<input type="checkbox"/>	إداري	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>		

الباحثة

مي علي محمد العموش

الرقم	المجال الأول: التهيئة لإدارة الأزمة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة
1	يُشكل المدير فريقاً للتعامل مع الأزمات التي تواجه الجامعة.			
2	يختار المدير أعضاء الفريق لحل الأزمات بناء على السروح الجماعية والتفاهم فيما بينهم.			
3	يتوقع المدير بمشاركة فريق الأزمات المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل الاحتمالات، والتغيرات التي تشير بوقوع الأزمة.			
4	يبحث المدير بالتعاون مع فريق الأزمات عن الحلول المناسبة لمواجهة الأزمات المحتملة قبل حدوثها.			
5	يحدد المدير بالتعاون مع فريق الأزمات الإمكانيات المادية والبشرية التي تتطلبها التعامل مع الأزمات.			
6	يضع المدير مع فريق الأزمات نظم ولوائح للسلامة والوقاية من الأخطار؛ لتوفير عنصر الأمان في الجامعة.			
7	يوضح المدير لأعضاء الفريق حدود السلطة المخولة لهم في التعامل مع الأزمة.			
8	يتعامل المدير مع الأزمات بإجراءات بسيطة تختلف عن الإجراءات المنصوص عليها في معالجة المشاكل المختلفة وفقاً لما تفرضه الأزمة.			
9	يعد المدير بمشاركة فريق الأزمات الخرائط التنظيمية والصور والمخططات لتوضيح كيفية تقسيم الأنشطة والأعمال على فرق الأزمات.			
10	يقدم المدير بمساعدة فريق الأزمات المقترحات لجميع الفئات للحيلولة دون انتشار الأزمة.			
11	يحث المدير فريق الأزمات على تقديم المشورة في كل ما يطلب من الجهات والهيئات المشاركة في السيطرة على الأزمة.			
الرقم	المجال الثاني: إدارة الأزمة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة
12	يتابع المدير أجواء الأزمة باستمرار أولاً بأول.			
13	يتابع أسلوب التنفيذ لحل الأزمات لخطط الطوارئ من أجل معرفة مواطن الضعف لتفاديها، والقوة للإبقاء عليها.			
14	يتم اختيار الأعضاء لحل الأزمات من الذين يتمتعون بالقدرات الذهنية والحكم الصائب الذي يتيح لهم التعامل مع الأزمة.			
15	يحرص المدير على اختيار الأعضاء من الذين يتميزون بالانتباه وتحمل المسؤولية.			
16	يتم التشاور من قبل الأعضاء في صناعة قرارات الأزمة.			

			17	يتبع المدير مع الاعضاء أسلوب التفاهم والاقناع في حل الأزمات.
			18	يستخدم التفكير الابتكاري لاقتراح البديلات واتخاذ القرار المناسب.
			19	يتم استخدام سياسة الباب المفتوح كأداة للحصول على المعلومات الخاصة بالأزمة.
			20	يتجاوز المدير قنوات الاتصال الرسمية في نقل المعلومات وتبادلها إذا دعت الحاجة لذلك في موقف الأزمة.
			21	ينظم المدير عملية الاتصال بين الاعضاء داخل موقف الأزمة في الجامعة والجهات والهيئات الخارجية للمساعدة للفريق.
			22	يحرص المدير على توفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة وأبعادها يتم توظيفها في التعامل مع الأزمة.
			23	يحرص المدير على تأمين تدفق المعلومات الدقيقة والواقعية عن الأزمة.
موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	الرقم	المجال الثالث: مخرجات إدارة الأزمة
			24	يحال أعضاء الفريق المعلومات التي تم الحصول عليها عن الأزمة ليسهل التعامل معها.
			25	يتم تشارك المعلومات التي تم الحصول عليها لاستخلاص نتائج الأزمة.
			26	يستخدم المدير خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار في موقف الأزمة المتوقعة والواضحة الأبعاد بوضع البدائل واختبار أنسبها .
			27	يتم اتخاذ القرارات السريعة في الأزمة في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.
			28	يحرص المدير على أن يكون القرار الذي يتم اتخاذه بشأن الأزمة ممكن تنفيذه في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة.
			29	يتم الحرص على أن يلقي القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوب وقبول كافة الفئات.
			30	يتم متابعة خطط طوارئ الأزمات والقرارات المتخذة باستمرار لإدخال التعديلات المناسبة في ضوء تطور الأوضاع.
			31	يتم تحليل نتائج الأزمة من حيث إيجابياته وسلبياته لاستنتاج مواقف الضعف لتفاديها ومواقف القوى لتعزيزها.
			32	يتم تطوير خطط فاعلة من قبل الفريق لمواجهة الأزمات مستقبلا في ضوء خطط الأزمات السابقة.
			33	يتم السيطرة على الأزمة بعد حدوثها للحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة.

## الملحق رقم (4)

كتب تسهيل المهمة



جامعة اليرموك  
YARMOUK UNIVERSITY

كلية التربية  
مكتب العميد

الرقم: ٤٤٩/١٨/١٠٠٩/ت-٥  
التاريخ: ١٤/١٢/٢٠١٢  
الموافق: ٢٠/١٢/٢٠١٢

### الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة

الموضوع: تسهيل مهمة الطلبة من علي محمد العموش

تحية طيبة وبعد،،،

تعلم الطلبة من علي محمد العموش، ورفقها الجامعي (٢٠١٠، ٢١٠٥٠٠) بدراسة بعنوان الإدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية ومقترحات للتطوير، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية، بفصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (الامتحانات) المرفقة على عينة من الأكاديميين والإداريين في الجامعة.

أرجو التكرم بالإطلاع والمواقفة على تسهيل مهمة الطلبة المذكورة أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ. د. أمل خصونة

لتسهيل مهمة الطلبة المذكورة

٤٤٩/١٨/٢٠١٢

أردن - اليرموك  
Tel: +962-2-7211111

فاكس: +962-2-7211199  
Irbid-Jordan

هاتف: +962-2-7211111  
E-mail: fac.edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo



Date: .....

التاريخ: ٢٥٩٢ / ١٢ / ١٠٧٧

Reference: .....

الموافق: ١٠ / ١٢ / ١٤٢٤ م  
الرقم: ٢٠١٢ / ٢٠١٢ / ٢٠١٢

### الاستاذ الدكتور رئيس الجامعة الهاشمية المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة مني علي محمد العموش

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة مني علي محمد العموش، ورقمها الجامعي (٢٠١٠٢١٠٥٠٠٠٠) بدراسة بتسوان "إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية ومقترحات للتطوير"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أداة الذاكرة (الاستبانة) المرفقة على عينة من الأكاديميين والإداريين في جامعتكم الموقرة.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه.

شاكراً ومقرباً لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبد الله الموسى



Date: .....

التاريخ: ٢٠١٤/١٨/١٠٧١ م

Reference: .....

المرافق: ١٤٣٤/١٤٣٤ م

الرقم: ٢٠١٢/٤٦٦/٤٦٦ م

### الأستاذ الدكتور رئيس جامعة مؤتة المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطلبة من علي محمد العموش

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطلبة من علي محمد العموش، وزمها الجامعي (٢٠١٠، ٢٠١١، ٢٠١٢) بدراسة برنامج  
الإدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية ومقترحات للتطوير، وذلك استكمالاً لمتطلبات  
الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق  
أداة الدراسة (الاستيفاء) المرفقة على عينة من الأكاديميين والإداريين في جامعتكم الموقرة.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطلبة المذكورة أعلاه،

شاكراً ومقدراً لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة /

  
أ.د. عبد الله الموسى

## **ABSTRACT**

**Omoush, Mai Ali Mohammad "Managing Crisis throughout Public Jordanian Universities; Suggestions for Improvement", Ph.D. Thesis, Yarmouk University, 2013**

**Supervisor: Professor Saleh Nasser Olaimat, Main Supervisor  
Entisar Ghazi, Associate Supervisor**

This thesis aimed to define managing crisis in the Jordanian governmental universities and provide proposals for development. The society of the study consisted of academics and administrative staff in the Jordanian governmental universities of (5300) during the academic year 2012/2013.

To achieve the objectives of this thesis, a questionnaire was developed and distributed on the sample of the study of (250) academics and administrators, who were selected randomly per ranks. Also, its validity was checked by (11) arbitrators, and its consistency by using the Pearson correlation coefficient.

Results of the study revealed the presence of significant crises facing academics and administrators in the universities, due to the lack of specialized management to deal with them.

Results also indicated that the role of the leader (academic or administrator) in the universities in dealing with the crises facing the universities before occurrence was in a high degree.

Results also indicated that the role of the leader (academic or administrator) in the universities in dealing with the crises facing the universities during the occurrence was low.



Results also indicated that the role of the leader (academic or administrator) at universities in dealing with the crises facing the universities after the event was low, where this decline is represented in not containing the crisis after it occurs in an appropriate time.

Results indicated that there was no differences of statistical indication for the answers of study sample on crisis management in universities attributed to study variables (gender, college, job title, qualification).

The study concluded to a set of development proposals of how to manage crises in the Jordanian governmental universities.

The researcher provided a number of recommendations based on the results of the study:

- The need to establish an independent administrative unit for crises management in the Jordanian universities, and to form crises management team of staff (academics and administrators) specialized and trained in crisis.
- Prior setup and configure for crisis management, by forming crisis management teams, leading to speed in decision making.
- Step by step crisis management and follow-up, through implementing the existing plans, and team participation in decision-making, and to provide official channels of communication, and a suitable database to provide them with the necessary information in crisis management.
- Take advantage of crisis management outputs, by analyzing the consequences of the crisis in terms of positives and negatives to infer and avoid the weakness positions and promote the positions of power.

**Keywords: crisis management, governmental Jordanian universities.**